

# Verantwoorden over *vertrouwenswerk* –

---

een kwestie  
van *tellen*  
én vertellen

---

**Nederlandse  
School voor  
Openbaar  
Bestuur**

Georgina Kuipers  
Myrthe van Delden  
Mark van Twist



**dr. G.M. (Georgina) Kuipers**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en betrokken bij diverse onderzoeks- en opleidings-trajecten. Zij promoveerde aan de Universiteit Leiden op haar onderzoek *Beschadigd vertrouwen. Vertrouwenwekkend schadebeleid na door de overheid gefaciliteerde schade* en is tevens verbonden aan de afdeling Staats- en bestuursrecht van diezelfde universiteit.

**T.A.M. (Myrthe) van Delden MSc**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en betrokken bij diverse onderzoeks- en opleidings-trajecten. Zij studeerde Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht en rondde haar master Management of Governance Networks af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met een onderzoek naar de invloed van nudging op de aanpak van ondermijnende criminaliteit.

**prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist**

is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadviesing in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van de post-master opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

*De auteurs danken Tessa van Woensel voor haar waardevolle bijdrage aan de tekst.*

# Inhoud

---

## **Samenvatting → 4**

### **1. Werken aan vertrouwenswerk → 7**

- 1.1 Een bewogen periode voor vertrouwenswerk → 7
- 1.2 De ontwikkeling van de functie van vertrouwenspersoon → 9
- 1.3 Een beschouwing over vertrouwenswerk → 11

### **2. De rol van vertrouwenspersoon: functies en kwaliteiten → 13**

- 2.1 Kernfuncties → 13
- 2.2 Kwaliteitsaspecten → 15
- 2.3 Kwaliteitsaspecten bij de functies van vertrouwenswerk → 24

### **3. Vertrouwenswerk verantwoorden: tellen en vertellen → 27**

- 3.1 Waarom wordt er geteld (en verteld)? → 28
- 3.2 Wat wordt er geteld? → 31
- 3.3 Wanneer wordt er geteld? → 33
- 3.4 Hoe wordt er geteld? → 34
- 3.5 Wie telt er (mee)? → 37
- 3.6 Welk verhaal wordt zo verteld? → 39
- 3.7 Tellen en vertellen van vertrouwenswerk → 41

---

**4. De paradoxen van (het tellen van) vertrouwenswerk → 46**

4.1 Principes → 47

4.2 Polariteiten → 48

4.3 Paradoxen → 49

4.4 Vertellen over paradoxen van het tellen van  
vertrouwenswerk → 55

**5. Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk → 59**

Tot slot → 63

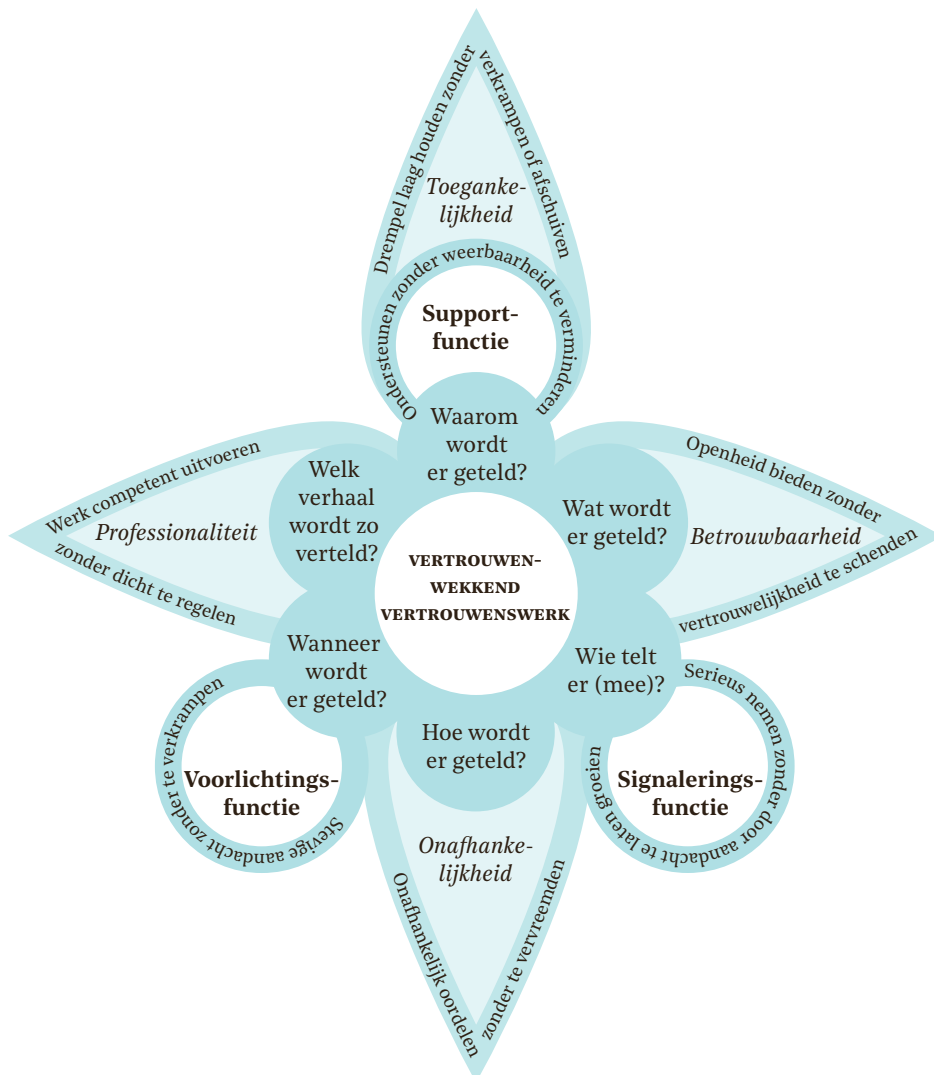
**Referenties → 66**

# Samenvatting

In dit essay verkennen we verschillende aspecten van vertrouwenswerk, het werk van vertrouwenspersonen en hoe dit te meten en in kaart te brengen is. Drie kernfuncties van vertrouwenspersonen worden daarbij onderscheiden: 1) de *supportfunctie* (opvangen, begeleiden en informeren); 2) de *voorlichtingsfunctie* (voorlichten van medewerkers en leidinggevenden) en 3) de *signaleringsfunctie* (waaronder periodiek generiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden). Het vertrouwenswerk kent daarbij een viertal kwaliteitsaspecten: het is belangrijk dat vertrouwenswerk voldoet aan *professionele normen*; dat vertrouwenswerk *toegankelijk* is voor alle medewerkers; dat vertrouwenswerk op *onafhankelijke wijze* invulling krijgt; en dat vertrouwenswerk op *betrouwbare en vertrouwelijke wijze* plaatsvindt, en er ook zo over wordt gerapporteerd.

Daarnaast besteden we aandacht aan de vraag hoe vertrouwenswerk verder te verstevigen en verankeren is binnen organisaties. We kunnen inzicht krijgen in de waarde van dat werk door data te verzamelen via metingen en berekeningen, tellingen en schattingen. Oftewel: om te blijven werken aan een veilige werkomgeving, is het nodig om vertrouwenswerk te verantwoorden en dit te bewerkstelligen door te tellen en te vertellen.

Dat tellen lijkt wellicht simpel: objectiveer het door naar hoeveelheden (gesprekken, meldingen, voorlichting, rapportages) te kijken; stel vast welke eigenschappen je wilt dat een vertrouwenspersoon vervult, en bedenk een rekenkundige manier om dit bij te houden. Tegelijkertijd gaat het tellen van vertrouwenswerk ook om het tellen van *kwaliteiten* en dat is een ingewikkeldere exercitie. Als we willen weten of vertrouwenspersonen voldoende professioneel, toegankelijk, onafhankelijk en betrouwbaar zijn, aan wie zouden we dit dan moeten vragen? Is het oordeel van de vertrouwenspersonen over zichzelf leidend en/of speelt ook de mening van medewerkers een rol? Hoe kan hier een goed, representatief beeld van worden gevormd? Is goed vertrouwenswerk *in the eye of the beholder*? En wat zegt dat over de meetbaarheid van het vertrouwenswerk? Het op vertrouwenwekkende manier tellen van vertrouwenswerk vergt dus een kritische blik. We stellen daarbij een zestal vragen: *waarom* wordt geteld? *Wat* telt wel en niet mee? *Wie* telt? *Wanneer* wordt geteld? *Hoe* wordt geteld? En hoe worden de cijfers *geduid en beoordeeld, welk verhaal wordt zo verteld?*



**Figuur 1. Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk verbeeld.**

Tussen kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk en het tellen van en verantwoording afleggen over vertrouwenswerk lijkt een spanning te bestaan. Vertrouwenswerk wordt in principe juist in vertrouwelijkheid verricht; hoe kan hierover in openheid worden gerapporteerd? In dit essay laten we zien dat zulke principes paradoxen zijn, *schijnbare* tegenstellingen. Elke kernfunctie en elk kwaliteitsaspect heeft zulke paradoxale eigenschappen. Het is niet óf vertrouwelijkheid óf openheid, maar beide: vertrouwenspersonen zijn betrouwbaar en open richting (formele en informele) melders en bieden tegelijkertijd door een evenwichtige openheid over hun werk inzicht in hoé betrouwbaar zij hun werk uitvoeren. Openheid *over* de noodzakelijke beslotenheid van het vertrouwenswerk kan zo niet alleen het werk

van vertrouwenspersonen vergemakkelijken en versterken, maar de gehele organisatie bewust maken van de bestaande (onder-)stromen in en tussen medewerkers. Die openheid en aandacht voor nuances kan er bovendien voor zorgen dat er begrip ontstaat voor andere gevoeligheden van het tellen van vertrouwenswerk: een toename van het aantal meldingen kan worden geïnterpreteerd als teken van een meer onveilige werkomgeving, maar wellicht legt het in plaats daarvan juist bloot dat collega's zich vrij voelen om hun ervaringen aan te kaarten zodat de organisatie het gesprek aan kan gaan. Zo gaat het verkrijgen van inzicht in de waarde van vertrouwenswerk niet alleen om tellen, maar juist ook *vertellen*.

Goed vertrouwenswerk binnen een organisatie vergt derhalve meer dan het instellen en faciliteren van vertrouwenspersonen. Een veilige werkomgeving komt tot stand doordat de principes en paradoxen van vertrouwenswerk verankerd raken in de waarden en de cultuur van de organisatie. Dit kan worden aangemoedigd als vertrouwenswerk wordt geteld en hierover wordt verteld op een manier die rekenschap geeft over principes, polariteiten en paradoxen die het werk met zich meebrengt. Met dit essay bieden wij handvatten om vertrouwenswerk te meten en te tellen, zoals zichtbaar in figuur 1 op de pagina hiernaast (p. 5). Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk kent paradoxen in zijn drie kernfuncties en vier kwaliteitsaspecten, die mede geëxpliciteerd kunnen worden door scherp te zijn in de vragen die je stelt als je vertrouwenswerk beoogt te tellen. Daarnaast contextualiseren wij de handvatten door scherp te houden dat veel van het vertrouwenswerk nu juist gaat over het op een zuivere en evenwichtige wijze *vertellen*: aandacht voor het verhaal van vertrouwenswerk betekent dat enkel kwantitatieve analyse onvoldoende is.

# 1. Werken aan vertrouwenswerk

## De vertrouwenspersoon

Het is zo'n rol waar iedereen zich wel iets bij kan voorstellen: de vertrouwenspersoon. Recente ontwikkelingen benadrukken het belang van deze persoon. Maar wat is een vertrouwenspersoon nu precies? Verschillende definities van vrij vaag tot heel precies zijn er te vinden. Een veel voorkomende: "iemand naar wie je kunt gaan voor kwesties die strikt vertrouwelijk zijn".<sup>1</sup> 'Vertrouwelijk' lijkt in de meeste beschrijvingen van deze rol steeds het kernwoord te zijn. Veel organisaties kennen iemand met een dergelijke rol. Zo werken er bij het bestuursdepartement, de diensten en agentschappen van het ministerie van Justitie en Veiligheid inmiddels ruim 200 vertrouwenspersonen. Een logische vraag van het management is of deze personen naar behoren hun rol kunnen vervullen en de organisatie zo kan bijdragen aan een prettige werkomgeving. Om hier een beeld van te krijgen moet er op een of andere manier gerapporteerd worden over dit werk van vertrouwenspersonen. Maar als de kern van hun werk vertrouwelijkheid is, hoe kan er dan op een goede manier gerapporteerd worden? Wat kan er nog worden meegeteld en wat juist niet? Kan er bijvoorbeeld over het soort en aantal meldingen op directieniveau worden gerapporteerd? Mogelijk komt hiermee de vertrouwelijkheid van de melding en de melder in gevaar en moet er dus op een ander niveau worden geteld. En wat kan hier vervolgens over worden verteld – wanneer juist *niet* alles in beeld is gebracht?

## 1.1 Een bewogen periode voor vertrouwenswerk

De kans is klein dat het iemand is ontgaan: de start van 2022 is wat betreft vertrouwenswerk een bewogen periode. In januari komt het eerste schokkende nieuws: bij het door velen geliefde tv-programma *The Voice of Holland* blijkt meerdere malen sprake geweest te zijn van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Onder anderen bandleider Jeroen Rietbergen en coaches Ali B en Marco Borsato worden aangeklaagd door deelnemers van het programma. De media-aandacht die hiervoor ontstaat, komt met name door een aflevering van het programma *BOOS* – binnen een ruime week tien miljoen keer bekeken<sup>2</sup> – waarin de beschuldigingen worden besproken en ook 'de grote baas' John de Mol wordt ondervraagd.<sup>3</sup> In de video maar ook in de vele besprekingen in de media wordt onder andere de aanwezigheid en rol van vertrouwenspersonen besproken: waren zij wel vindbaar, waren zij voldoende bekend en aanwezig?

Kort daarop volgt in februari nieuws over Marc Overmars, directeur voetbalzaken bij Ajax. Hij zou langdurig grensoverschrijdend gedrag hebben vertoond richting meerdere vrouwelijke collega's, in de vorm van seksuele berichten en *dickpics*. Hij vertrekt per direct, maar enkele weken later wordt bekend gemaakt dat hij bij Antwerp FC aan de slag gaat als technisch directeur. De algemeen directeur van de voetbalclub, Sven Jacques, geeft aan dat ondanks wat er is gebeurd, er een match is in waarden tussen Overmars en Antwerp FC, en dat ze voor nieuwe kansen staan.<sup>4</sup>

Nog geen week na het nieuws van Overmars komt de schorsing van Voltfractielid Gündogan in het nieuws vanwege meldingen van machtsmisbruik, handtastelijkheid en ongewenste seksuele advances.<sup>5</sup> Na de meldingen wordt een extern onderzoeksbureau ingeschakeld voor een onderzoek waaraan Gündogan zelf niet meewerkt vanwege wantrouwen jegens dat bureau. Nog voor de uitkomsten van dit onderzoek bekend zijn, wordt Gündogan eind maart uit de partij gezet.<sup>6</sup>

Een maand later raakt Johan Derksen in opspraak vanwege zijn verhaal bij het programma *Vandaag Inside* over een – later door hemzelf tegengesproken – verkrachting vijftig jaar geleden. Volgens Derksen zijn de tijden veranderd: hij wordt nu 'geliquideerd' vanwege zijn 'smeuïge verhalen'.<sup>7</sup>

Dit soort grote zaken houdt Nederland begin 2022 bezig. Maar er zijn ook andere zaken die spelen: zaken die niet als groot schandaal in de media komen maar grote impact hebben op de werkpraktijk. Bijvoorbeeld discriminatie binnen organisaties en polarisatie die mede door het coronavirus en de coronamaatregelen zichtbaar wordt. Het roept allerlei vragen op: wat kan je doen wanneer je te maken krijgt met (seksuele) intimidatie, pesten, discriminatie, uitsluiting, etc. en hoe kan het voorkomen worden?

Het is bij lange na niet de eerste keer dat deze vragen worden gesteld. Vanaf 2017 neemt de aandacht voor seksueel wangedrag en de rol van vertrouwenspersonen toe naar aanleiding van de in oktober gestarte #MeToo beweging. De beweging begint in die maand met aantijgingen tegen filmproducent Harvey Weinstein, die bij meerdere vrouwen grensoverschrijdend gedrag en seksuele intimidatie heeft vertoond.<sup>8</sup> Steeds meer (seksuele) misdragingen van (voornamelijk mannelijke Amerikaanse) beroemdheden worden hierdoor aan het licht gebracht en de beweging begint zich te verspreiden naar andere landen. Steeds meer mensen – met name vrouwen – geven aan dat seksueel grensoverschrijdend gedrag ook hén is overkomen en de extremen uit de media wellicht niet de uitzondering maar de regel zijn.

Het zet mensen, waaronder werkgevers, aan het denken over wat zij kunnen doen om dit soort situaties te voorkomen en hoe werknemers hiermee kunnen worden geholpen.

De discussie wordt breder gevoerd dan seksuele misdragingen, en gaat mede over machtsverhoudingen en andere ongewenste omgangsvormen op het werk. Dat gesprek raakt ook de Nederlandse rijksoverheid. Zo komen over het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) in 2019 berichten naar buiten over een angstcultuur.<sup>9</sup> Een jaar later verschijnen berichten over klokkenluiders die melden dat gevoelige informatie is weggehouden voor de Tweede Kamer onder druk van topambtenaren.<sup>10</sup> Ook binnen gevangenissen – de Dienst Justitiële Inrichtingen – blijken diverse misstanden plaats te vinden.<sup>11</sup>

De golven in media-aandacht voor machtsverhoudingen en omgangsvormen op het werk lijken aan te houden en geen kortstondige opleving te zijn. In de herfst van 2022 komen verhalen naar buiten over de onveilige werkomgeving die ambtenaren ervaarden onder de leiding van oud-Tweede Kamervoorzitter Arib.<sup>12</sup> Hoe kan worden omgegaan met dergelijke ingewikkelde vertrouwenskwesaties binnen (overheids-)organisaties?

## **1.2 De ontwikkeling van de functie van vertrouwenspersoon**

De functie van vertrouwenspersoon ontstaat in de jaren '80 naar aanleiding van maatschappelijke discussie over seksuele intimidatie ten gevolge van de tweede feministische golf, die vanaf de jaren '60 plaatsvindt.<sup>13</sup> Hoewel in deze golf eerst wordt gestreden zodat vrouwen (betaald) kunnen werken en zo gelijkheid te creëren tussen vrouwen en mannen, blijkt de werkvloer lange tijd niet zo plezierig voor de meeste vrouwen, zodat dit onderwerp op de feministische agenda komt te staan.<sup>14</sup> In 1981 blijkt uit onderzoek onder 386 Nederlandse vrouwen dat 86% last heeft van ongewenst seksueel gedrag. Dit gaat in 19% van de gevallen zelfs zo ver dat zij om deze reden ontslag nemen. Het onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van de groeiende aandacht in Amerikaanse literatuur over 'sexual harassment' en de bestrijding hiervan binnen de vrouwenbeweging. In Nederland zet de vrouwenbond van vakbond FNV het probleem op de agenda.<sup>15</sup> Vertrouwenspersonenwerk neemt hier de vorm aan van opvang en begeleiding van seksueel geïntimideerde vrouwen. In 1986 wordt hier een expertisebureau voor opgericht met overheidssubsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW): Stichting Handen Thuis. Het bureau verzorgt preventie en voorlichting,

maar dient ook als klachtenbureau tegen seksuele intimidatie.<sup>16</sup> Al snel wordt geopperd om hiernaast de vertrouwenspersonen professioneel op te leiden en in 1988 wordt de eerste opleiding gegeven. In 1991 wordt de overheidssubsidie beëindigd en wordt het bureau op commerciële basis voortgezet, met onder andere behoud van de opleiding.<sup>17</sup>

Tegenwoordig is het idee van een vertrouwenspersoon dat er iemand is om 'ongewenst gedrag of integriteitsschendingen aan de orde te stellen, morele dilemma's te bespreken en om hulp te krijgen bij mogelijke vervolgstappen, zoals het indienen van een klacht of het doen van een melding'.<sup>18</sup> De Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen spreekt in haar model-functieomschrijving over de 'primaire rol van de vertrouwenspersoon' als zijnde 'de opvang en begeleiding van medewerkers die ongewenst gedrag (hebben) ervaren. Maar daarnaast is zij of hij binnen de organisatie ook van betekenis voor de voorlichting over grensoverschrijdend gedrag op het werk en voor gevraagd en ongevraagd advies aan het management over het stellen en handhaven van gedragsnormen'.<sup>19</sup> Binnen de Nederlandse overheid valt de vertrouwenspersoon qua thematiek onder integriteitsbeleid (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, BZK)<sup>20</sup> maar ook onder 'beleid tegen psychosociale arbeidsbelasting' aldus SZW.<sup>21</sup> Ondanks het belangrijke takenpakket is de beroepsinvulling van de vertrouwenspersoon niet gestandaardiseerd. Er worden geen eisen gesteld aan de bekwaamheid van de persoon of een eventuele vooropleiding.<sup>22</sup> Het bestaan (en ook de vindbaarheid) van vertrouwenspersonen blijkt – ook weer na recente incidenten – belangrijk te zijn voor mensen die te maken krijgen met ongewenst seksueel gedrag. Na het nieuws over *The Voice* worden vertrouwenspersonen veel benaderd.<sup>23</sup> Ook na de #MeToo beweging in 2017 stijgt het aantal meldingen van seksuele intimidatie met 10%.<sup>24</sup>

De huidige rol en positie van de vertrouwenspersoon is onderdeel van een groter stelsel: zij zijn onderdeel van de faciliteiten die werkgevers zoals de overheid instellen om te zorgen voor een (sociaal) veilige werkomgeving. Een 'psychologisch veilige' werkomgeving betekent 'een klimaat of cultuur waarin mensen zich vrij en veilig voelen om vragen te stellen, zich durven uit te spreken, om fouten te melden en daarover te praten, om zorgen te uiten of om ongevraagd nieuwe ideeën aan te dragen'.<sup>25</sup> Het waarborgen van een integere organisatie behelst meer dan het instellen van een vertrouwenspersoon: het gaat bijvoorbeeld ook om het faciliteren of aanstellen van klokkenluiders, compliance officers en integriteitscoördinatoren.<sup>26</sup> Een deel van de functie van vertrouwenspersonen is om eerste contactpunt te zijn en medewerkers door te verwijzen naar deze andere instanties. Daarbij is het van belang dat de vertrouwenspersoon een luisterend oor biedt, omdat medewerkers vaak al een drempel over moeten om bij hen aan te

kloppen, ook als het gesprek of de melding gaat over een onderwerp waar de vertrouwenspersoon formeel niet voor is aangesteld, zoals functionerings- of beoordelingsgesprekken, reorganisaties, conflicten, en privéproblemen.<sup>27</sup>

Binnen de rijksoverheid valt momenteel de rol van vertrouwenspersoon onder BZK-beleid. Er is meer regelgeving en beleid in aantocht, in de vorm van een initiatiefwetsvoorstel: eind 2020 werd de Wet Vertrouwenspersonen aanhangig gemaakt bij de Raad van State. Deze wetgeving is momenteel in behandeling bij de Tweede Kamer. In de Memorie van Toelichting wordt uiteengezet dat vertrouwenspersonen ‘een belangrijke rol (kunnen) spelen in het voorkomen en beperken van de impact van ongewenste omgangsvormen. De mogelijkheid om in vertrouwen, in een veilige omgeving, als melder je verhaal te kunnen doen, leidt tot de-escalatie en minder verzuim.’<sup>28</sup> De Nederlandse Arbeidsinspectie ziet vertrouwenspersonen als belangrijke factor om ongewenste omgangsvormen in organisaties tegen te gaan en adviseert de aanstelling van vertrouwenspersoon;<sup>29</sup> volgens een onderzoeksrapport behandelt de Arbeidsinspectie die aanstelling in de praktijk zelfs als een wettelijke plicht, omdat ze geen ‘volwaardige alternatieven’ voor de aanstelling kent.<sup>30</sup> Wettelijke verankering zou echter nodig zijn om de beschermde positie in een organisatie te borgen, en om (kwaliteits-)eisen te laten gelden. Verder beoogt het initiatiefvoorstel vooral aan te sluiten bij de bestaande praktijk. ‘Naast het opvangen en begeleiden van medewerkers, heeft de vertrouwenspersoon ook als taak om de organisatie als geheel te informeren en adviseren. Een vertrouwenspersoon kan op basis van meldingen trends signaleren en daarmee het bestuur van een organisatie adviseren over de aanpak van ongewenst gedrag en het voorkomen daarvan. De vertrouwenspersoon wordt zo geacht ook een belangrijke preventieve functie te hebben.’<sup>31</sup> In de nieuwe CAO Rijk is al iets terug te zien van het toegenomen belang van vertrouwenspersonen: er zijn enkele bepalingen opgenomen over de rol van vertrouwenspersonen.<sup>32</sup>

### 1.3 Een beschouwing over vertrouwenswerk

‘Vertrouwenspersoon’ lijkt een relatief Nederlands en ook nog slechts beperkt gejuridiseerd begrip. In het buitenland wordt wel gewerkt met ‘ombudsfuncties’ en ‘safeguarding’.<sup>33</sup> Als het Nederlandse concept in het Engels wordt gebezigd, lijkt het logisch te spreken van ‘confidential advisor’, maar deze term wordt in het Engels zo goed als niet gebruikt.<sup>34</sup> Hoewel binnen ons land al een aantal decennia met vertrouwenspersonen wordt gewerkt, lijkt de tijd rijp om het onderwerp conceptueel verder in te vullen en te verkennen. Ook vanwege de aard van het werk zijn er weinig publicaties of onderzoeken naar vertrouwenswerk.<sup>35</sup>

In dit essay reflecteren we daarom allereerst op de rol van vertrouwenspersoon in het Nederlandse stelsel: welke functies vervullen zij binnen hun organisaties? Welke eigenschappen en kwaliteiten hebben zij nodig om die functies goed te vervullen? Vervolgens staan we stil bij de vraag hoe de opbrengsten van hun werk in kaart kunnen worden gebracht. Met andere woorden: in dit essay staan we stil bij de waarden en bij de dilemma's en dynamieken die verbonden zijn met het tellen van en vertellen over (de opbrengst van) vertrouwenswerk. Dat leidt tot een aantal dilemma's. Bijvoorbeeld: vertrouwenswerk wordt in principe juist in vertrouwelijkheid verricht; hoe kan hierover in openheid worden gerapporteerd? In het vierde hoofdstuk bespreken we deze en andere dilemma's en laten we zien dat het praktijk om paradoxen gaat, *schijnbare* tegenstellingen. In het laatste hoofdstuk staan we stil bij de vraag wat goed vertrouwenswerk binnen een organisatie vergt. Dat is meer dan het instellen en faciliteren van vertrouwenspersonen.

We schrijven dit essay in het kader van een breder traject waarin we meedenken met de Landelijke Eenheid Vertrouwenswerk (LEV) van het ministerie van Justitie en Veiligheid waarin de NSOB LEV adviseert bij invoering van een database voor het vertrouwenswerk en het opstellen van een concernbreed jaarverslag. Zij willen een stevige basis en ondersteuning vormen voor de vertrouwenspersonen binnen de diverse onderdelen van het ministerie en verantwoording afleggen voor hoe het vertrouwenswerk binnen de organisatie plaatsvindt. Met dit essay bieden wij handvatten om vertrouwenswerk te meten en te tellen, die niet alleen relevant zijn voor het ministerie van JenV, maar ook voor andere (grote) organisaties binnen en buiten de overheid. Wij contextualiseren dit door scherp te houden dat veel van het vertrouwenswerk nu juist gaat over het op een zuivere en evenwichtige wijze *vertellen*: aandacht voor het verhaal van en over vertrouwenswerk betekent dat enkel kwantitatieve analyse onvoldoende is.

## 2. De rol van vertrouwenspersoon: functies en kwaliteiten

### Wat weegt zwaarder?

“Waarom heb je mij overgeslagen? Waarom heb je meteen geëscaleerd? Besef je wel hoe bedreigend en kwetsbaar het is voor mij, wanneer ik als leidinggevende door mijn directeur word aangesproken omdat ik intimiderend gedrag zou vertonen en dat ik ook niet te horen krijg wie dat beweren? Ik had van jullie als vertrouwenspersonen toch echt iets anders verwacht.” Dit is een citaat uit een casus beschreven op een platform voor vertrouwenspersonen.<sup>36</sup> Er blijken verschillende meldingen te zijn gemaakt bij verschillende vertrouwenspersonen over het intimiderende gedrag van dezelfde leidinggevende. Wat is hier de taak van de vertrouwenspersoon? Volstaat het om de verschillende meldingen aan te horen en met de individuele melder na te denken over eigen te zetten vervolgstappen? Of vraagt een dergelijke melding ook om actie van de vertrouwenspersoon zelf? Zeker als blijkt dat collega's een vergelijkbare melding hebben binnengekregen?

Het is een willekeurige casus maar niet geheel willekeurig gekozen. Dit voorbeeld legt namelijk mooi de spanning tussen verschillende taken van vertrouwenspersonen bloot.

### 2.1 Kernfuncties

Binnen het ministerie van JenV is LEV (de Landelijke Eenheid Vertrouwenswerk JenV) ingericht ‘om de vertrouwenspersonen en het vertrouwenswerk binnen de diverse JenV-onderdelen te ondersteunen en faciliteren’<sup>37</sup> LEV beoogt een ‘professionele, toegankelijke, onafhankelijke en betrouwbare vertrouwensfunctie op alle organisatieniveaus’ binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV).<sup>38</sup> In de Leidraad Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid, gepubliceerd in de zomer van 2020, worden drie kernfuncties van vertrouwenspersonen geschetst:

1. **Supportfunctie:** opvangen, begeleiden, informeren, reflecteren, adviseren van medewerkers waar het gaat om ongewenst gedrag, (mogelijke) integriteits-schendingen en misstanden.

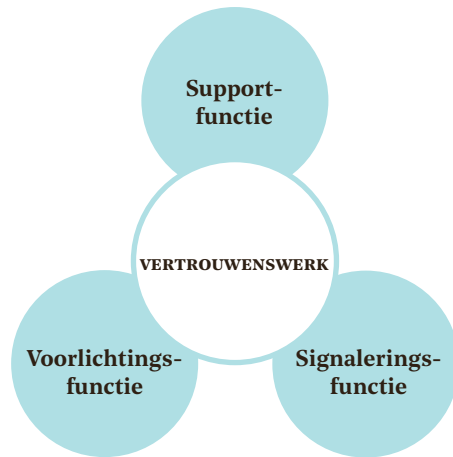
2. **Voorlichtingsfunctie:** voorlichten van medewerkers en leidinggevenden over de rol en taken van de vertrouwenspersoon, fungeren als vraagbaak voor integriteitsvraagstukken en (on)gewenste omgangsvormen.

3. **Signaleringsfunctie:** periodiek generiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan de werkgever en de ondernemingsraad gevraagd en ongevraagd adviseren over integriteitsrisico's.<sup>39</sup> Dit signaleren kan op basis van een trend of tendens, maar ook een enkele casus kan dusdanig ernstig zijn dat de vertrouwenspersoon aan de werkgever en ondernemingsraad rapporteert.

In een door diverse partijen gezamenlijk opgesteld informatieblad worden deze drie kernfuncties opgesomd als: *ondersteuning* (opvang en begeleiding), *voorlichting*: informatie over de werkwijze van de vertrouwenspersoon, en *advisering*: gevraagd en ongevraagd advies richting management.<sup>40</sup> In haar proefschriftonderzoek heeft Goosen<sup>41</sup> deze drie functies uitgewerkt; zij komt tot een overzicht van bijbehorende competenties bij de drie functies:

- *Opvang en begeleiding*: luisteren, toegankelijkheid, empathie, betrokkenheid, betrouwbaarheid, professionele distantie, niet oordelen, materie-deskundigheid, analytisch vermogen, vinden van de juiste informatie en toepassen, omgevingsbewustzijn, verwijzingsvaardigheden psychische problematiek, en klachtbegeleidingsvaardigheden.
- *Voorlichten en informeren*: presentatievaardigheden, voorlichten, adviseren, zelfvertrouwen, integriteit, en initiatief.
- *Adviseren en signaleren*: integriteit, afstemmen/verbinden, onafhankelijk, organisatiesensitiviteit, adviesvaardigheden, analyseren, visie, samenwerken, initiatief, en overtuigingskracht.<sup>42</sup>

In het *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* wordt in aanvulling hierop nog gewezen op een vierde functie, de: 'doorverwijsfunctie: doorverwijzen van medewerkers naar andere 'hulplijnen', bijvoorbeeld de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk of het HR-Infopunt'.<sup>43</sup> In de driedeling uit de Leidraad wordt de doorverwijsfunctie geschaard onder opvang en begeleiding.<sup>44</sup> De vertrouwenspersoon is onderdeel van een groter stelsel en het totaal aan faciliteiten vanuit de werkgever ten behoeve van sociale veiligheid. In dit essay sluiten wij aan bij de driedeling uit de Rijksbrede Leidraad – supportfunctie, voorlichtingsfunctie, signaleringsfunctie – waarbij doorverwijzing een van de opties is uit het palet van support- en begeleidingsmogelijkheden dat de vertrouwenspersoon kan bieden.



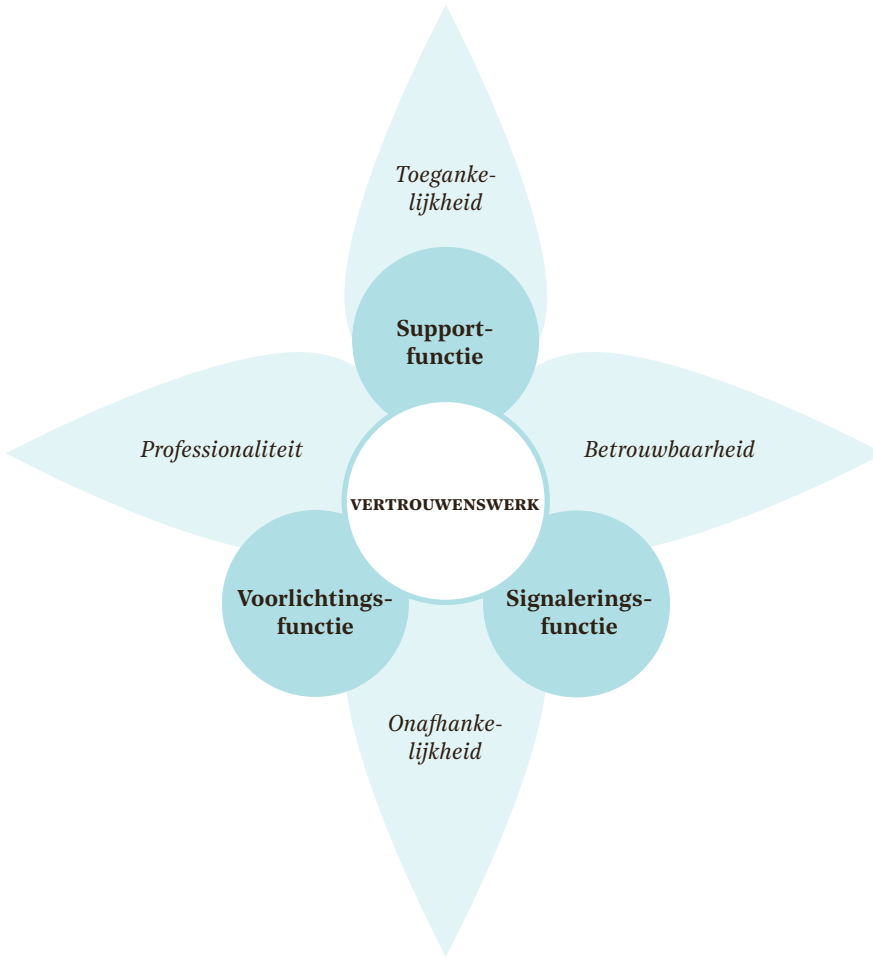
*Figuur 2. De drie kernfuncties van vertrouwenswerk.*

## 2.2 Kwaliteitsaspecten

LEV beoogt zoals gezegd een ‘professionele, toegankelijke, onafhankelijke en betrouwbare vertrouwensfunctie op alle organisatieniveaus<sup>45</sup> binnen JenV. Deze vier kwaliteitsaspecten kennen veel overlap met de eerdergenoemde opsomming van Goosen waarin competenties van vertrouwenspersonen worden belicht. De kwaliteitsaspecten brengen in elk van de drie kernfuncties verschillende uitdagingen met zich mee. Door deze vier aspecten te hanteren als leidraad, kan literatuur worden geraadpleegd over wat zo’n aspect inhoudt. Vervolgens volgt de toepassing: wat betekent ieder aspect voor elk van de drie functies: supportfunctie, voorlichtingsfunctie, signaleringsfunctie?

### 2.2.1 Professionaliteit

Wat is de betekenis van professionaliteit in relatie tot het vakgebied van de vertrouwenspersoon? Vanuit het idee van ‘professie’ en ‘professional’ schetst Wilmink de volgende elementen: (a) het gaat om een herkenbare beroepsgroep; (b) die over een gedefinieerde basis aan kennis en vaardigheden beschikt; en (c) die gezamenlijke normen ontwikkelt over wat wel en niet goed werk is<sup>.46</sup> Noordegraaf haalt Wilensky, Schön en Freidson aan en kenmerkt professionaliteit als ‘het op grond van ervaring toepassen en via ‘inferences’ vertalen van algemene kennis op specifieke gevallen (cliënten, vragen, problemen). Daar is zowel een in zekere mate gestandaardiseerde ‘technical base’ voor nodig, als ‘professionele autonomie’<sup>.47</sup> Professionalisering vindt plaats via institutionalisering: ‘door de vorming van beroepsgroepen, opleidingen, netwerken, jurisdicties en gedragscodes.<sup>48</sup> Professionaliteit gaat over vakbekwaamheid.



***Figuur 3. De vier kwaliteitsaspecten bij de drie kernfuncties van vertrouwenswerk.***

Een professional is dus feitelijk iemand die binnen bepaalde normen werkt die door een bredere (beroeps-)groep van haar/zijn gelijken worden gedeeld. In de context van vertrouwenswerk binnen JenV zou dat, aldus het *Programma professionalisering*, onder meer betekenen: voldoen aan basiseisen, blijven opleiden en ontwikkelen, goede faciliteiten hebben om de taak uit te voeren.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) speelt vanuit de verantwoordelijkheid voor een goede werkomgeving een sterke rol in het beleid rondom vertrouwenspersonen. In 2021 heeft het ministerie in samenwerking met de vakbond CNV, GIMD, Hubert Consult, Inspectie SZW, Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen, BZK, MKB-Nederland, VCP (Vakcentrale voor Professionals) en VNO-NCW een informatieblad uitgegeven waarin de rol van vertrouwenspersonen wordt toegelicht. Volgens

dit informatieblad is het voor een professionele vertrouwenspersoon van belang dat diens positie onafhankelijk is; dat taken, bevoegdheden, budget en geheimhoudingsplicht schriftelijk zijn vastgelegd; en dat moet worden afgesproken hoe de rol van vertrouwenspersoon binnen de organisatie wordt gecommuniceerd en hoe toegankelijkheid en bereikbaarheid geregeld zijn.<sup>49</sup> Een professionele invulling van de rol van vertrouwenspersoon is daardoor het resultaat van de hierna besproken drie eigenschappen – toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid – in combinatie met schriftelijke vastlegging van verantwoordelijkheden en plichten van de organisatie jegens de vertrouwenspersoon.

Vanuit de gedachte van professionaliteit lijkt het ook van belang de vertrouwenspersonen niet alleen (van bovenaf) regels op te leggen, maar hen ook juist zelf verantwoordelijk te maken voor (verdere) afstemming van hun eigen normen en kader. Naast het controleren op basiseisen, opleiding en ontwikkeling, en faciliteiten, is het daarmee voor JenV ook van belang om te (blijven) faciliteren dat vertrouwenspersonen in gezamenlijkheid hun eigen normenkader kunnen (blijven) ontwikkelen, bijvoorbeeld in werksessies of andere bijeenkomsten of netwerken zoals vakteams. Er kan natuurlijk wel begeleiding vanuit de expertise van LEV komen, aangezien vertrouwenspersonen hebben aangegeven dat zij graag ‘meer centraal geregeld (willen) hebben zoals informatievoorziening over wet- en regelgeving, formats voor verslaglegging, opleidingsaanbod en een vraagbaak’.<sup>50</sup> In het *Programma professionalisering* wordt tevens voorgesteld dat vertrouwenspersonen onderling kunnen besluiten zich te specialiseren in bepaalde thema’s (zoals interculturele samenwerking), in aanvulling op de basiskennis.<sup>51</sup>

Uit een verkennend onderzoek blijkt dat interne vertrouwenspersonen meer moeite hebben dan externe vertrouwenspersonen om hun rol en positie ten opzichte van de melders scherp te houden: ‘Externe vertrouwenspersonen lijken een sterker besef te hebben dat de melder altijd eigenaar van het probleem blijft en dat de vertrouwenspersoon niets op eigen initiatief doet.’<sup>52</sup> De onderzoekers wijzen op de mogelijkheid dat dit verschil kan worden verklaard door de genoten opleidingen van externe (veelal gespecialiseerde) vertrouwenspersonen. Wederom lijkt dit dus te wijzen op het belang van goede scholing en begeleiding van (interne) vertrouwenspersonen.

Volgens Van Duinhoven kennen vertrouwenspersonen een aantal voorwaarden voor goed functioneren: commitment vanuit management en bestuur, adequate faciliteiten en middelen, budget, tijd (zijn richtlijn is twee uur per week; in de rijksbrede Leidraad wordt uitgegaan van vier uur per week<sup>53</sup>) en bescherming tegen nadelige gevolgen voor de eigen positie binnen de organisatie.<sup>54</sup>

In onderstaande tabel 1 wordt uiteengezet hoe de eigenschap professionaliteit tot uiting kan komen in de drie functies van vertrouwenspersonen.

**Tabel 1. Professionaliteit als kwaliteit binnen de kernfuncties van vertrouwenspersonen.**

FUNCTIE VERTROUWENSPERSON	PROFESSIONALITEIT
Supportfunctie	Verantwoordelijkheden van, en plichten van de organisatie jegens, de vertrouwenspersoon – taken, bevoegdheden, budget en geheimhoudingsplicht – dienen schriftelijk te worden vastgelegd. Daarnaast is een geactualiseerd overzicht van de verder beschikbare diensten benodigd. Ook kan een netwerk van vertrouwenspersonen worden aangemoedigd om elkaar te ondersteunen en van elkaar te leren.
Voorlichtingsfunctie	De vertrouwenspersonen kunnen op vaste, centrale momenten aanwezig zijn om een herkenbaar voorlichtingspunt te bieden. De organisatie dient ook ruimte te bieden voor die voorlichting.
Signaleringsfunctie	Vertrouwenspersonen krijgen gelegenheid te registreren welke signalen zij krijgen. Zij brengen in kaart wat een signaal is, wat deze betekent, en in hoeverre sprake is van trends. Werkgever en organisatie dienen open te staan voor gevraagd en ongevraagd advies en vaste gelegenheid te creëren om dit aan te moedigen.

Een speciale rol is weggelegd voor de coördinator-vertrouwenspersoon, aangezien die het overzicht van (het functioneren en de basiseisen van) de vertrouwenspersonen per organisatieonderdeel bewaakt.<sup>55</sup> Die coördinator kan daarnaast werken aan opbouw en ondersteuning van een netwerk, en vertegenwoordigend optreden richting (management van) de organisatie.

### 2.2.2 Toegankelijkheid

Een tweede eigenschap die van belang is voor vertrouwenspersonen is toegankelijkheid. Het gaat daarbij om een profiel dat medewerkers in de organisatie de gelegenheid biedt en aanmoedigt om met problemen naar haar of hem toe te komen en te blijven komen: het letterlijke faciliteren van *toegang*.

Bij sociaalpsychologische begrippen als toegankelijkheid is het, net zoals bij een principe als rechtvaardigheid,<sup>56</sup> van belang om te differentiëren tussen *feitelijke* toegankelijkheid en *ervaren* toegankelijkheid.<sup>57</sup> Als het gaat om

relaties tussen mensen is die ervaringscomponent van groot belang: er kan vanuit (geschreven) regels een feitelijke werkelijkheid van toegankelijkheid zijn – bijvoorbeeld een hoog aantal vertrouwenspersonen per afdeling – maar als de ervaren werkelijkheid anders is – het kantoor kent bijvoorbeeld alleen glazen ruimtes<sup>58</sup> waardoor altijd voor iedereen duidelijk is wie naar hen toestapt – dan zal dit weinig effect behalen. Toegankelijkheid gaat dus om het zowel feitelijk als vanuit de ervaring faciliteren van toegang, het welkom voelen.

Een eerste stap daarin is dat de vertrouwenspersonen een afspiegeling vormen van de diversiteit van de verschillende mensen die in de organisatie werkzaam zijn: geslacht, leeftijd, achtergrond, positie.<sup>59</sup> Hoewel er niet voor iedere 'soort' medewerker een één-op-één match hoeft te zijn, is het vanuit inclusiviteitsoogpunt waardevol om een diverse populatie van vertrouwenspersonen te hebben, ook zodat zij in hun eigen netwerk verschillende signalen vanuit hun eigen achtergrond en perspectieven kunnen (over-)wegen.<sup>60</sup>

Om de toegankelijkheid te borgen kan hiernaast gebruik worden gemaakt van externe vertrouwenspersonen, zodat mensen ook terecht kunnen voor een gesprek met iemand buiten de organisatie. Sommige medewerkers kunnen namelijk een barrière ervaren bij medewerkers die dicht(er) op het eigen werk en de eigen organisatie staan.<sup>61</sup> Interne vertrouwenspersonen kunnen zelf doorverwijzen naar externe vertrouwenspersonen, als zij loyaliteitsconflicten ervaren of hun vertrouwelijkheid in gevaar komt. Deze constructie – interne plus externe vertrouwenspersoon – kent als voordeel dat interne vertrouwenspersonen veelal als toegankelijker worden ervaren, maar overige gewenste kwaliteiten als onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid ook worden ondervangen, mochten dergelijke hiërarchische conflicten spelen.<sup>62</sup>

Als mensen eenmaal een gesprek hebben aangevraagd, is ook tijdens dat eerste gesprek, en eventuele vervolggesprekken, van belang dat de vertrouwenspersoon een toegankelijke indruk wekt zodat de medewerkers zich op hun gemak (blijven) voelen. Dit zit in de kern van het vertrouwenswerk.

In het *Programma professionalisering* wordt opgemerkt dat melders veelal eerder behoefte hebben aan 'gehoord worden en meedenken over een oplossing of bemiddeling, niet aan een formele procedure'<sup>63</sup>. Toegankelijkheid van vertrouwenspersonen betekent dus ook dat zij meldingen niet 'juridiseren' maar informele oplossingen en adviezen bieden. Dat vergt persoonlijke aandacht en maatwerk, waardoor eens te meer blijkt dat professionaliteit van vertrouwenspersonen niet altijd in regels kan worden vastgelegd maar ook juist in onderlinge netwerken en ervaringen kan worden uitgewisseld.

In onderstaande tabel 2 wordt uiteengezet hoe de eigenschap toegankelijkheid tot uiting kan komen in de drie functies van vertrouwenspersonen.

**Tabel 2. Toegankelijkheid als kwaliteit binnen de kernfuncties van vertrouwenspersonen.**

<b>FUNCTIE VERTROUWENSPERSOON</b>	<b>TOEGANKELIJKHEID</b>
Supportfunctie	Toegankelijkheid is van groot belang, met name voor de <i>ervaring</i> van melders. Werknemers dienen zich veilig en welkom te voelen bij de vertrouwenspersonen, zowel door de sfeer die de vertrouwenspersonen voor en tijdens gesprekken creëert, als de feitelijke faciliteiten (juiste gespreksruimtes). Om meldingen informeel te kunnen verhelpen in plaats van deze te juridiseren, dient een toegankelijke vertrouwenspersoon meer informele adviezen, verschillende perspectieven en oplossingen te kunnen bieden.
Voorlichtingsfunctie	Vertrouwenspersonen van verschillende achtergronden kunnen worden belicht, net als de mogelijkheid om zowel bij interne als externe vertrouwenspersonen langs te gaan.
Signaleringsfunctie	Bijhouden of mensen met verschillende achtergronden naar de vertrouwenspersonen toestappen, en achterhalen waarom dit wel of niet gebeurt. Vertrouwenspersonen kunnen informatie daarover doorgeven aan management, hoewel registratie van dergelijke informatie kan resulteren in meer herleidbaarheid.

### 2.2.3 Onafhankelijkheid

Een ander belangrijk aspect van vertrouwenspersonen is, juist vanwege de functie als integriteitsbewaker, onafhankelijkheid.<sup>64</sup> Over het algemeen wordt in de literatuur waarde gehecht aan onafhankelijkheid als sprake is van gedupeerden, schade of ongewenste gebeurtenissen; het inschakelen van externe expertise kan bijdragen aan de ervaren legitimiteit van beleid<sup>65</sup> en besluiten van een neutrale beslisser vrij van vooroordelen kunnen bijdragen aan een gevoel van rechtvaardigheid.<sup>66</sup> Tekenen van de neutraliteit kunnen aan mensen het signaal afgeven dat zij in goede handen zijn, zeker als zij gedupeerd zijn en vertrouwen zijn verloren; institutionele controle via neutrale beslissers zoals rechters kan dan vertrouwen helpen herstellen.<sup>67</sup>

Ingewikkeld aan de rol van de vertrouwenspersoon is echter dat diens onafhankelijkheid niet bedoeld is om te leiden tot een neutrale beslissing of onmiddellijke institutionele controle. De vertrouwenspersoon is niet

aangewezen of bevoegd om een oordeel te vellen of een beslissing te nemen en is er niet als onafhankelijke mediator. De melder blijft probleemeigenaar, hoewel de vertrouwenspersoon wel probeert mee te denken en te begeleiden.<sup>68</sup> De onafhankelijkheid uit zich dus in de wijze waarop de vertrouwenspersoon in staat wordt gesteld door de organisatie om zonder vooringenomenheid en zonder instructie te luisteren én vervolgens, op basis van trends (in plaats van individuele meldingen), richting het management te vocaliseren wat zij horen en zo te adviseren.

Onafhankelijkheid betekent mede dat er reden kan zijn om als vertrouwenspersoon 'door te verwijzen naar een andere vertrouwenspersoon als de medewerker werkzaam is bij dezelfde afdeling of directie of op dezelfde locatie als de vertrouwenspersoon'.<sup>69</sup> Uit een verkennend enquêteonderzoek van De Beleidsonderzoekers blijkt dat met name interne vertrouwenspersonen te maken kunnen krijgen met loyaliteitsconflicten; bij externe vertrouwenspersonen komt het voor dat hun verbintenis bij de organisatie niet wordt verlengd, vanwege de kritische noot van hun taakuitoefening.<sup>70</sup> In dit onderzoek wordt mede gesignaleerd dat vertrouwenspersonen juist in de signaleringsfunctie ook afhankelijk zijn van anderen binnen de organisatie voor het meer systematisch kunnen aanpassen en realiseren van een veilig werkklimaat. In reactie op het onderzoek gaf staatssecretaris Van Ark (van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) aan de onafhankelijkheid van vertrouwenspersonen (mede) via aanstellingsbrieven te borgen.<sup>71</sup> Ook het Huis voor klokkenluiders heeft aangegeven dat 'het advies of de bemoeienis van de vertrouwenspersoon niet altijd met open armen zal worden ontvangen en dat dit bedreigend kan worden voor de eigen positie'.<sup>72</sup>

In onderstaande tabel 3 wordt uiteengezet hoe de eigenschap onafhankelijkheid tot uiting kan komen in de drie functies van vertrouwenspersonen.

**Tabel 3. Onafhankelijkheid als kwaliteit binnen de kernfuncties van vertrouwenspersonen.**

<b>FUNCTIE VERTROUWENSPERSOON</b>	<b>ONAFHANKELIJKHEID</b>
Supportfunctie	Vertrouwenspersonen vervullen functie zonder instructie vanuit de organisatie, en deze informatie is bekend bij werknemers. Daarnaast dient de rol van vertrouwenspersonen voor henzelf en voor werknemers helder te zijn: zij kunnen werknemers bijstaan en adviseren, maar zijn geen mediator en zijn dus ook onafhankelijk ten opzichte van de melder. Bij een melding over een te nabije medewerker voor de vertrouwenspersoon kan worden doorverwezen naar een andere (mogelijk externe) vertrouwenspersoon.
Voorlichtingsfunctie	In de voorlichting over de functie dient de positionering van vertrouwenspersonen te zijn: de vertrouwenspersoon zal zonder vooringenomenheid met meldingen omgaan.
Signaleringsfunctie	Vertrouwenspersonen kunnen op basis van hun expertise en ervaringen onafhankelijk advies geven aan management en bestuur. Dat advies moet worden aangenomen en verwerkt, ook als die meldingen betrekkingen hebben op (het functioneren van) de managementlaag.

#### **2.2.4 Betrouwbaarheid**

Vertrouwenspersonen moeten – inherent – hun werk *in vertrouwen* kunnen doen. Vertrouwelijkheid is daarmee een vierde belangrijk kwaliteitsaspect van hun werkzaamheden. Het in vertrouwen kunnen werken schetst ook een zekere mate van betrouwbaarheid: er moet door melders op kunnen worden *vertrouwd* dat men *in vertrouwen* werkt.

Over het algemeen wordt vertrouwen gewekt als iemand of iets voorspelbaar, capabel, en goedaardig overkomt;<sup>73</sup> dan wordt iemand dus betrouwbaar geacht. Er is een verband tussen vertrouwen en openbaarheid. Transparantie kan leiden tot vertrouwen, maar niet altijd of onder alle omstandigheden. Hoewel het uitgangspunt van sommige auteurs bijvoorbeeld is dat een transparante overheid leidt tot meer vertrouwen vanuit burgers<sup>74</sup>, wees Grimmelikhuijsen juist uit dat transparantie in sommige gevallen eerder tot afbraak van vertrouwen leidt. Als door transparantie inzichtelijk wordt

dat ineffectief of inefficiënt wordt bestuurd, legt dat een kwaliteit bloot die niet bepaald vertrouwenwekkend is.<sup>75</sup> De relatie tussen betrouwbaarheid en betrouwbaarheid is hier dus belangrijk: je bent betrouwbaar als vertrouwenspersoon als je vertrouwelijk kunt handelen.

In het conceptwetsvoorstel waarin een verplichting tot het aanstellen van een vertrouwenspersoon wordt aangedragen, is aandacht voor het beroepsgeheim: 'de plicht om te zwijgen over feiten en gegevens van personen, die iemand bij het uitoefenen van diens beroep te weten is gekomen.'<sup>76</sup> Dat beroepsgeheim is niet absoluut; bij bepaalde misdrijven geldt een aangifteverplichting. Daarnaast kunnen melders ook toestemming geven om hun informatie door te spelen. Hoewel in de rol van vertrouwenspersoon niet op vergelijkbare wijze sprake is van een daadwerkelijk *beroepsgeheim*, zoals artsen en advocaten dat kennen, is vertrouwelijkheid voor het goed kunnen functioneren van een vertrouwenspersoon van groot belang.

Uit het eerdergenoemde onderzoek van De Beleidsonderzoekers kwam naar voren dat vooral interne vertrouwenspersonen 'erg onder druk (kunnen komen) te staan om hun vertrouwelijkheid op te geven'.<sup>77</sup> Bescherming van de (rechts-)positie van vertrouwenspersonen, om ook hun vertrouwelijkheid te bewaren – tegelijk met hun onafhankelijke positie – is daarmee van belang. Tegelijkertijd is meer nodig dan een (wettelijke) verplichting, zo blijkt ook uit het zojuist geciteerde onderzoek; vertrouwenspersonen moeten binnen hun organisatie de ruimte krijgen om vertrouwelijk te werken en het management moet niet de suggestie wekken die vertrouwelijkheid te willen doorbreken. Externe vertrouwenspersonen kunnen uitkomst bieden als interne vertrouwenspersonen onvoldoende vertrouwd worden.<sup>78</sup>

In onderstaande tabel 4 wordt uiteengezet hoe de eigenschap vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid tot uiting kan komen in de drie functies van vertrouwenspersonen.

**Tabel 4. Vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid als kwaliteiten binnen de kernfuncties van vertrouwenspersonen.**

FUNCTIE VERTROUWENSPERSOON	BETROUWBAARHEID EN VERTROUWELIJKHEID
Supportfunctie	Vertrouwenspersonen dienen bescherming te genieten binnen hun organisatie zodat medewerkers niet hoeven vrezen dat hun vertrouwen wordt geschaad.
Voorlichtingsfunctie	In voorlichting dienen de waarborgen te worden benadrukt die in de support- en signaleringsfunctie ter uiting komen, en dat er dus reden is om de vertrouwenspersoon te vertrouwen.
Signaleringsfunctie	Hier zit een knelpunt: wanneer doorbreek je vertrouwelijkheid? In bepaalde gevallen is dit onderdeel van ‘normale professionaliteit’ zoals bij artsen of notarissen – bij grove schendingen moet melding worden gedaan. Maar ook bij het actueren van gegevens en het signaleren van trends ontstaan mogelijk problemen met vertrouwelijkheid. Belangrijk is om vooraf en voortdurend helder te maken hoe met de doorgegeven informatie zal worden omgegaan: anders zullen vertrouwenspersonen de formulieren mogelijk niet zo volledig mogelijk als gewenst invullen, of zullen medewerkers wegblijven.

### **2.3 Kwaliteitsaspecten bij de functies van vertrouwenswerk**

Wat moet binnen een organisatie aanwezig zijn om vertrouwenspersonen in staat te stellen om hun rol, via de drie kernfuncties, uit te voeren aan de hand van de kwaliteitsverwachtingen die van hen bestaan? In onderstaande tabel 5 (p. 25) is dit weergegeven.

**Tabel 5. Kwaliteitsaspecten bij de kernfuncties van vertrouwenswerk.**

	<b>PROFESSIONALITEIT</b>	<b>TOEGANKELIJKHEID</b>	<b>ONAFHANKELIJKHEID</b>	<b>BETROUWBAARHEID</b>
Support-functie	Verantwoordelikheden van, en plichten van organisatie jegens, vertrouwenspersoon schriftelijk vastgelegd. Geactualiseerd overzicht van beschikbare diensten. Daarnaast aanmoedigen netwerk van vertrouwenspersonen.	Medewerkers dienen zich veilig en welkom te voelen bij de vertrouwenspersonen, via sfeer maar ook feitelijke faciliteiten.	Geen instructie vanuit organisatie. Vertrouwenspersonen bewust van hun rol: zijn geen mediator. Daarnaast mogelijkheid alternatieve (mogelijk externe) vertrouwenspersoon.	Vertrouwenspersonen hebben bescherming binnen organisatie nodig zodat vertrouwen niet wordt geschaad.
Voorlichtings-functie	Vaste, centrale, momenten en ruimte: herkenbaar voorlichtingspunt.	Vertrouwenspersonen van verschillende achtergronden belichten alsmede aanwezigheid interne en externe vertrouwenspersonen.	Benadrukken dat vertrouwenspersoon zonder vooringenomenheid met meldingen om zal gaan.	Benadrukken waarborgen kwaliteitsaspecten uit support- en signaleringsfunctie: er is reden om te vertrouwen.
Signalerings-functie	Registreren welke signalen vertrouwenspersonen krijgen. Organisatie moet open staan voor gevraagd en ongevraagd advies en dit aanmoedigen.	Goed bijhouden of mensen met verschillende achtergronden naar vertrouwenspersonen toestappen.	Organisatie dient ervaringen en advies vertrouwenspersonen serieus te nemen en te vertalen naar mogelijke organisatorische wijzigingen.	Bij grove schendingen dienen vertrouwenspersonen (juridische) melding te maken. Voor overige meldingen en problemen moet organisatie blijvend inzichtelijk maken hoe met doorgegeven informatie wordt omgegaan.

Vertrouwenswerk kent dus een drietal functies. Medewerkers moeten opvang, begeleiding, informatie, reflectie en advisering krijgen als het gaat om ongewenste omgangsvormen. Daarnaast verdienen medewerkers en managers een vraagbaak om voorlichting te geven over grensoverschrijdend gedrag. En over de opbrengsten van vertrouwenswerk moet regelmatig worden gerapporteerd (en geadviseerd), in termen van trends en aandachtsgebieden.

Het vertrouwenswerk kent daarbij een aantal kwaliteitsaspecten: het is belangrijk dat vertrouwenswerk voldoet aan professionele normen; dat vertrouwenswerk toegankelijkheid is voor alle medewerkers; dat vertrouwenswerk op onafhankelijke wijze invulling krijgt; en dat vertrouwenswerk op betrouwbare en vertrouwelijke wijze plaatsvindt, en er ook op betrouwbare wijze over wordt gerapporteerd.

Dat heeft een aantal consequenties, omdat organisaties vertrouwenspersonen in staat moeten stellen om hun werk uit te voeren op een manier die strookt met deze functies en kwaliteitsaspecten. Zoals in bovenstaande tabel wordt getoond, zullen organisaties en dus leidinggevenden zich moeten inspannen om vertrouwenspersonen te faciliteren: hun werkzaamheden dienen te worden vastgelegd om professionaliteit en onafhankelijkheid aan te moedigen, maar daarna zal de organisatie zich juist afzijdig van het vertrouwenswerk moeten houden, om de toegankelijkheid en betrouwbaarheid zo goed mogelijk te faciliteren. Het faciliteren van vertrouwenswerk vergt dus zowel een actieve als passieve rol, waar een organisatie, haar leidinggevenden en haar vertrouwenspersonen scherp op zullen moeten blijven letten, als zij willen dat het vertrouwenswerk op een vertrouwenwekkende manier wordt uitgevoerd. Een manier om daar consequent aandacht voor te organiseren is door het organiseren van verantwoording over vertrouwenswerk: door dit te gaan tellen en er over te gaan vertellen.

# 3. Vertrouwenswerk verantwoorden: tellen en vertellen

## Aantal meldingen

Afgelopen jaar zijn er 40 gesprekken geweest met de vertrouwenspersonen die werkzaam zijn binnen de directie. Het jaar daarvoor waren het er maar 15. De leidinggevende krijgt deze gegevens onder ogen en vraagt zich af hoe dit verschil nou te duiden is. Wat betekent deze toename? Is het zorgelijk? Er is tenslotte meer dan het dubbele aantal gesprekken gevoerd. Die moeten toch ergens vandaan komen. Dan schiet er echter een andere invalshoek de leidinggevende te binnen: wat als dit juist positief is? Laat deze toename niet juist zien dat meer mensen de vertrouwenspersonen weten te vinden en dat zij benaderbaar zijn? Met die duiding gaat het hier opeens om een positieve ontwikkeling: de vindbaarheid en benaderbaarheid van de vertrouwenspersonen is tenslotte essentieel.

Aan cijfers wordt vaak veel gewicht toegekend. Om ‘echt te weten hoe het zit’ wordt dan ook gevraagd om ‘harde cijfers’. Tellen, meten en berekenen wordt vaak gezien als een objectieve meetmethode waardoor de waarheid in beeld kan worden gebracht. Cijfers lijken dan voor zich te spreken en een duidelijk beeld te kunnen geven.<sup>79</sup> Wanneer er echter gekeken wordt hoe cijfers tot stand komen, blijken er tal van keuzes achter schuil te gaan. Cijfers spreken dan niet meer zo voor zich als vaak doet lijken. Het maakt uit welke definities worden gehanteerd, hoe de data wordt verzameld, wat wel en niet meetelt. Vervolgens maakt het uit hoe data wordt gepresenteerd en welk verhaal daarbij wordt verteld. Zoals ook uit de fictieve casus hierboven blijkt, kunnen met dezelfde cijfers vaak meerdere verhalen mogelijk te zijn.<sup>80</sup> Wanneer we op deze manier naar cijfers en de totstandkoming ervan kijken, kan er een aantal vragen worden gesteld:

- **Waarom** wordt er geteld? Om welk vraagstuk gaat het hier?
- **Wat** telt er wel en niet mee? Hoe wordt de groep begrenst?
- **Wie** telt er (mee)?
- **Wanneer** wordt er geteld?
- **Hoe** wordt er geteld?
- **Welk verhaal** wordt zo verteld? Hoe worden de cijfers geduid en beoordeeld?

In dit hoofdstuk stellen we deze vragen ten aanzien van het rapporteren over vertrouwenswerk. Waarom wordt er gerapporteerd en wat wordt daarvoor geteld? Wie telt er dan en wanneer? Hoe wordt er geteld en hoe worden vervolgens de cijfers geduid en beoordeeld, welk verhaal wordt zo verteld? In de tekstkaders reflecteren we bij elk aspect van tellen en vertellen op wat dit betekent in de context van vertrouwenswerk in het algemeen en voor de Landelijke Eenheid Vertrouwenswerk van het ministerie van JenV specifiek.



***Figuur 4. De vragen die dienen te worden gesteld als het gaat over het tellen van en vertellen over vertrouwenswerk.***

### **3.1 Waarom wordt er geteld (en verteld)?**

Om grip te krijgen op de vaak complexe werkelijkheid worden veelal cijfers gebruikt. Door een vraagstuk in cijfers te vangen – en dus te meten – kunnen ontwikkelingen zichtbaar worden gemaakt, veranderingen worden aangewezen of afwijkingen worden geïdentificeerd. Om de sociale werkelijkheid te zien maakt ook de overheid vaak gebruik van cijfers.<sup>81</sup> Voordat er echter kan worden geteld, moet het vraagstuk duidelijk zijn. Wat moet er precies in beeld worden gebracht? Wat moet daarvoor worden gemeten? Tellen en de cijfers die dit oplevert hebben verschillende doelen. Zo worden statistieken verzameld voor (basale) inzichten. Hoeveel mensen wonen in een bepaalde regio en wie zijn dat eigenlijk? Het kan ook dienen als benchmark, oftewel ter vergelijking en beoordeling. Hoe verhouden regio's, organisaties of landen zicht tot elkaar?<sup>82</sup> Maar cijfers kunnen ook gebruikt worden om het gedrag van mensen

te sturen, zoals adviseren over gezond leven (door te sturen op sporten en voedselinname). Ook het inzichtelijk maken en verbeteren van publieke waarden wordt uitgedrukt in cijfers.<sup>83</sup>

### **Vertrouwenswerk – waarom wordt er geteld en verteld?¹**

Waarom is het van belang om zaken rondom vertrouwenswerk te gaan tellen? De aanvliegroute komt vanuit een verbetering van *kwaliteit*. Het idee vanuit JenV is dat het kwantitatief bij (gaan) houden van het onderwerp meer inzicht kan geven in de wijze waarop het vertrouwenswerk wordt uitgevoerd en welke onderwerpen daarbij aan de orde komen. Bij het vergroten van kwaliteit gaat het om de kwaliteitsaspecten zoals in het vorige hoofdstuk uiteengezet: de bedoeling is om dingen te weten komen over de mate van professionaliteit, onafhankelijkheid, toegankelijkheid en betrouwbaarheid/betrouwbaarheid van de vertrouwenspersonen die bij JenV werkzaam zijn. De gedachte daarbij is dat die kwaliteiten in cijfers uitdrukken iets kan zeggen over de huidige stand van zaken én dat het longitudinaal tellen iets kan vertellen over de ontwikkelingen op deze gebieden.

Het tellen van het vertrouwenswerk gaat dus over a) de thematiek van gesprekken; wat speelt er op het gebied van integriteit, omgangsvormen, psychosociale arbeidsbelasting; b) het kwantitatief uitdrukken van kwaliteitsaspecten; zodat c) expliciet rekenschap kan worden gegeven en verantwoording kan worden afgelegd over de staat van vertrouwenswerk binnen de organisatie en het veilig kunnen werken. Tellen zorgt ervoor dat in een jaarverslag kan worden verteld over de inhoud en kwaliteit van het vertrouwenswerk. Het idee is dat er mogelijk patronen of trends zichtbaar zullen zijn in die cijfers, zodat het jaarverslag – gebaseerd op het tellen – een signaleringsfunctie voor de organisatie kan hebben over de *inhoud* van het vertrouwenswerk: op welke gebieden of onderwerpen spelen kwesties? Tevens functioneert het als signaleringsfunctie *over* het vertrouwenswerk: (waar) zou de organisatie vertrouwenspersonen meer ondersteuning of opleidingsmogelijkheden kunnen bieden?

Volgens Van Duinhoven is de vertrouwenspersoon ‘de thermometer’ van de organisatie die aan bestuur en management aangeeft: →

---

1 In deze tekstkaders reflecteren we bij elk aspect van tellen en vertellen op wat dit betekent in de context van vertrouwenswerk in het algemeen en voor de Landelijke Eenheid Vertrouwenswerk van het ministerie van Justitie en Veiligheid specifiek.



- a. wat hij weet dat speelt vanuit de casuïstiek die hij van melders hoort;
- b. wat hem vanuit zijn kennis van ongewenste omgangsvormen opvalt en wat dit betekent voor de veiligheid en het werkplezier van de medewerkers;
- c. welke gevolgen dit voor de organisatie kan hebben;
- d. welke maatregelen het management in dezen zou kunnen nemen'.<sup>84</sup>

### ***Het tellen van de functies van vertrouwenswerk door LEV***


Voor de *supportfunctie* van de vertrouwenspersoon kan het tellen leiden tot betere inhoudelijke ondersteuning voor (formele en informele) melders, zowel via de functie van de vertrouwenspersoon als via andere ondersteuningsmogelijkheden waarnaar kan worden doorverwezen.

Voor de *voorlichtingsfunctie* kan tellen betekenen dat in de communicatie over het werk van vertrouwenspersonen het kwantitatieve deel van hun werk meer of beter kan worden belicht – hoeveel mensen helpen zij, en over welke onderwerpen. Dat kan overigens zelfs als resultaat hebben dat de vertrouwenspersonen als meer toegankelijk worden ervaren, doordat medewerkers zien dat het niet vreemd is om met de vertrouwenspersoon te spreken.

Voor de *signaleringsfunctie* is het tellen wellicht het meest van belang: door via afgesproken stramien te tellen, kunnen vertrouwenspersonen en de coördinator vertrouwenspersoon beter signaleren richting management of er sprake is van meer of minder meldingen, over welke onderwerpen, in welke organisatieonderdelen. Zo kan rekenschap worden gegeven en verantwoording worden afgelegd over hoe het werken binnen de organisatie (-onderdelen) ervoor staat. Deze informatie kan bovendien beter worden vergeleken tussen organisatieonderdelen en in verschillende tijdsperiodes.

### ***Het tellen van kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk door LEV***

Voor *professionaliteit* betekent tellen dat kan worden bijgehouden in hoeverre vertrouwenspersonen zich toegerust voelen om hun werk uit te voeren: krijgen zij de juiste faciliteiten en ondersteuning van hun organisatie, zoals opleiding en netwerk? En krijgen zij voldoende tijd voor het uitoefenen van deze nevenfunctie?

Via tellen kan worden vastgesteld hoeveel melders hun weg vinden naar de vertrouwenspersoon en hoeveel gesprekken worden gevoerd, wat iets kan zeggen over de *toegankelijkheid*. 



Door tellen kan worden bijgehouden hoe *onafhankelijk* vertrouwenspersonen hun rol kunnen vervullen. Zij kunnen aangeven of zij vanuit hun organisatie druk of afhankelijkheid ervaren.

Door te tellen kan ook informatie worden vergaard over *vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid*. Het aantal meldingen kan naast toegankelijkheid immers ook te maken hebben met de mate waarin de vertrouwenspersonen worden vertrouwd. Ook kan aan vertrouwenspersonen worden gevraagd of zij situaties ervaren waarin hun vertrouwelijkheid onder druk komt te staan. Tegelijkertijd raakt tellen een gevoelig aspect van vertrouwelijkheid: juist door te tellen en te vertellen komt informatie naar buiten over het werk van vertrouwenspersonen, en hoe uitgebreider die informatie, hoe meer herleidbaar, wat de vertrouwelijkheid schaadt.

### 3.2 Wat wordt er geteld?

Wanneer het duidelijk is om welk vraagstuk het gaat, is de volgende vraag *wat* er geteld kan en moet worden om een zo goed mogelijk beeld te krijgen. Dat is doorgaans geen gemakkelijke vraag. Niet alleen moet een vaak complex vraagstuk gereduceerd worden tot telbare eenheden, deze moeten vervolgens ook daadwerkelijk te tellen zijn. Om te komen tot een overzicht van wat wel en niet geteld wordt, zijn (politieke) keuzes nodig.<sup>85</sup> Hoe moet bijvoorbeeld de biodiversiteit in een bos worden gemeten? Kan dat door de categorieën te beperken tot 'boom', 'struik' en 'dier'? Of wordt hiermee de biodiversiteit niet gemeten en moet de diversiteit van het bos op een andere manier worden geteld?<sup>86</sup> Wat geteld wordt, en wat niet, hangt hier veelal samen met het perspectief van de teller.<sup>87</sup>

De criteria die beschrijven wat wel en niet meetelt, zijn bepalend voor de uitkomst van de telling. Bijvoorbeeld, worden mensen die niet volledig zijn gevaccineerd (aangezien ze één van de twee vaccinaties hebben ontvangen) als gevaccineerd meegeteld of als ongevaccineerd? Of moet hiervoor een aparte categorie worden gecreëerd? Een ander voorbeeld is de onduidelijkheid over het sterftecijfer van migranten in het Middellandse Zeegebied. Waar de ene organisatie in 2014 3.072 doden telt, telt de andere 1.500 en een derde 3.419. Deze discrepantie vloeit voort uit de criteria die gelden bij de telling. Oftewel: wanneer is een migrant overleden? Moeten ze alleen vermist zijn, of moet hun lichaam ook gevonden zijn?<sup>88</sup>

Ten slotte is ook de vertaling van abstracte zaken naar meetbare zaken een politieke keuze. Het tellen van publieke waarden is lastig vorm te geven. Door deze te vertalen naar meetbare en concrete zaken, wordt geprobeerd om

hier toch invulling aan te geven.<sup>89</sup> Deze keuzes kunnen veelal gecompliceerd zijn en consequenties hebben, door wat wel en niet wordt meegenomen in de telling.<sup>90</sup> Als concepten als transparantie, veiligheid of welzijn worden gemeten, hebben we derhalve al *in de* telling te maken met politieke keuzes, nog voordat de politieke duiding van die cijfers goed en wel kan beginnen.

### **Vertrouwenswerk – wat wordt er geteld?**

Er wordt geteld hoeveel werk de vertrouwenspersonen verrichten door te tellen hoeveel mensen zij spreken en wat zij verder in hun rol als vertrouwenspersoon doen. Dat tellen behelst het gevoerde gesprek en welk thema wordt besproken – volgens de beoordeling van de vertrouwenspersoon, zie ook hierna onder ‘hoe wordt geteld’ – en dus niet het aantal gesprekken per melding, of als een melding verschillende thema’s bestrijkt.

Ook wordt de kwaliteit van het vertrouwenswerk geteld. Er wordt geteld of de vertrouwenspersonen aan de Rijksbrede basiseisen voldoen, wat wordt gemeten aan de hand van opleiding en ervaring: er wordt geteld of de vertrouwenspersonen bij zijn geschoold, in welke onderwerpen, of zij hebben deelgenomen aan intervisie, of zij aanwezig zijn geweest bij netwerkdagen en wat de termijn van aanstelling is.

Die basiseisen zijn echter niet de enige manier waarop kwaliteit kan worden gemeten, zeker gezien de kwaliteitsaspecten van professionaliteit, onafhankelijkheid, toegankelijkheid en vertrouwelijkheid/betrouwbaarheid. Professionaliteit wordt in zekere zin gemeten via de basiseisen, omdat het daar gaat om het onderdeel vormen van de professionele gemeenschap via opleiding en ervaring. In aanvulling zou bijvoorbeeld kunnen worden gemeten in hoeverre de vertrouwenspersoon zich in staat gesteld voelt om zich professioneel op te stellen richting medewerkers (ook wat betreft praktische zaken). De aspecten van toegankelijkheid, onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid/betrouwbaarheid kunnen bij benadering worden geteld via de hoeveelheid meldingen, maar ook die aspecten kunnen concreet worden bevraagd. Ook hier kunnen praktische zaken een effect hebben op wat wordt geteld en telbaar is: zo kan via tellen bijvoorbeeld niet worden vastgesteld of meldingen uitblijven omdat een onafhankelijke, toegankelijke gespreksruimte die vertrouwelijkheid biedt ontbreekt.

Het meten van de effectiviteit en kwaliteit van vertrouwenspersonen via tellen is dus ingewikkeld en de kwantitatieve aanpak heeft vrijwel zeker kwalitatieve ondersteuning en aanvulling nodig, als inzicht in de verschillende aspecten van het vertrouwenswerk gewenst is. →



### ***Wat wordt er geteld in de functies van vertrouwenswerk door LEV?***

Voor de *supportfunctie* van de vertrouwenspersoon wordt geteld hoeveel meldingen zijn gedaan richting en gesprekken zijn gevoerd door vertrouwenspersonen. Ook wordt geteld hoe vaak door vertrouwenspersonen werd doorverwezen naar andere instanties, en naar welke instanties.

Voor de *voorlichtingsfunctie* kan worden geteld hoe vaak de vertrouwenspersonen voorlichting hebben gegeven richting management en/of hun eigen afdeling.

De *signaleringsfunctie* wordt niet specifiek geteld; het tellen zelf is gericht op het vervullen van de signaleringsfunctie, doordat kwantitatieve gegevens beschikbaar komen over de andere functies. Het zou waardevol kunnen zijn om andere aspecten van de signaleringsfunctie, zoals het geven van ongewenst advies aan management, mee te nemen in een telling.

### ***Wat wordt er geteld in de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk door LEV?***

De mate van *professionaliteit* wordt geteld door basiseisen en opleidingen te registreren.

*Toegankelijkheid, onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid* kunnen worden geteld door hier vertrouwenspersonen zelf naar te vragen, of via een enquête onder medewerkers en (mogelijke) melders over hun ervaring van deze eigenschappen van vertrouwenspersonen (*the eye of the beholder*).

## **3.3 Wanneer wordt er geteld?**

Als duidelijk is wat er precies moet worden geteld, maakt het vervolgens uit *wanneer* dit gebeurt. Tellen kan op verschillende momenten plaatsvinden: per incident, dagelijks, per kwartaal of jaarlijks. Zo kan het aantal daklozen bijvoorbeeld verschillend worden geteld door verschillende partijen. Een daklozenopvang telt het aantal personen dat zij dagelijks helpt. Hiermee krijgt zij een beeld van de dagelijkse bezetting en de mogelijke omvang van de problematiek. Een overheidsinstantie daarentegen kan de daklozenproblematiek anders tellen. Zij registreert wie op een specifieke dag een vast adres heeft en wie dat niet heeft.<sup>91</sup> Door dagelijks te meten wordt een meer gedetailleerde weergave gecreëerd van de situatie. Op een meer uitgezoomde schaal tellen, zoals jaarlijks, kan eenvoudiger zijn, maar geeft een minder precieze weergave.

### **Vertrouwenswerk – wanneer wordt er geteld?**

Bij het tellen van vertrouwenswerk wordt de kwaliteit van het vertrouwenswerk, via het voldoen aan de basiseisen, eenmaal per jaar geteld. Dat is steeds aan het begin van het volgende jaar.

Het vertrouwenswerk zelf wordt door de vertrouwenspersonen gedurende het jaar geteld, maar die tellingen worden eenmaal per jaar geregistreerd door LEV.

De redenering hierachter is dat het tellen zelf niet het grootste gedeelte van het werk van de vertrouwenspersonen zou moeten zijn: de zoektocht naar precisie en het bijhouden van de kwantiteit van het werk, ten behoeve van de signaleringsfunctie, moet niet leiden tot een dusdanig zware belasting voor vertrouwenspersonen dat zij niet toekomen aan hun inhoudelijke werk, de supportfunctie.

### ***Wanneer worden de functies van vertrouwenswerk geteld door LEV?***

Voor zowel de *supportfunctie* als de *voorlichtingsfunctie* van de vertrouwenspersoon geldt dat zij eenmaal per jaar worden geteld. Zoals hierboven aangegeven wordt de *signaleringsfunctie* op zichzelf niet geteld, maar leidt het tellen tot het beter kunnen vervullen van de signaleringsfunctie.

### ***Wanneer worden kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk geteld door LEV?***

De eigenschappen *professionaliteit*, *toegankelijkheid*, *onafhankelijkheid*, en *vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid* worden eenmaal per jaar geteld.

## **3.4 Hoe wordt er geteld?**

Bij de hoe-vraag staat de *manier* van tellen centraal. Tellen kan eenvoudig zijn, zoals een handeling van het tellen van mensen in een rij. In een overzichtelijke situatie is dit uit te voeren en te controleren. Maar in situaties waarbij de te tellen zaken oplopen, is dit complexer. Een voorbeeld hiervan is het handmatig of digitaal tellen van de verkiezingsuitslag.<sup>92</sup> Daar waar mensen tijdens het tellen van stemmen nog een interpretatie kunnen maken, is dit bij machines niet het geval. Echter, wanneer de machine een formulier niet goed kan lezen, is de stem wellicht ongeldig. Dit terwijl een menselijke interpretatie ertoe kan leiden dat deze een (enigszins) foutief ingevuld formulier wel wordt begrepen en goedgekeurd. Het draait hierbij op het gestelde vertrouwen in de teller. Is de menselijke teller in staat zijn eigen belang (politieke overtuiging) los te laten en neutraal te tellen? En is de machine zo betrouwbaar dat deze ook kleine (maar toegestane) afwijkingen accepteert?<sup>93</sup>

Wat eveneens kan meespelen is dat de cijfers die worden gebruikt om iets te meten niet met dit doel zijn verzameld. Dan kan zichtbaar worden dat de manier waarop er wordt geteld invloed heeft op de mate waarin het mogelijk is een fenomeen in cijfers te vangen. Zo wordt er bij het in kaart brengen van overlast veroorzaakt door asielzoekers onder andere gebruik gemaakt van politiecijfers. Deze cijfers zijn echter niet met dit doel verzameld. Het gaat hier namelijk om cijfers die voortkomen uit politieregistraties van agenten ter plaatse. Deze duiding zegt echter niets over de uiteindelijke duiding van een incident door de politie zelf of door een rechter. Doordat de manier van tellen niet volledig aansluit met het doel waarvoor de cijfers worden gebruikt, kan er mogelijk een onjuist beeld ontstaan.<sup>94</sup>

Bij de manier van tellen dient er rekening te worden gehouden met een aantal factoren:<sup>95</sup>

- *Subjectieve indicatoren*: wanneer het onduidelijk is hoe bepaalde indicatoren precies worden gemeten;
- *Constructvalidatie*: onduidelijkheid over wat nu precies de definitie is van het te meten concept. Het gevolg kan zijn dat alleen die criteria die gemakkelijk te meten zijn worden meegenomen. Een meting wekt vervolgens de schijn dat het concept gekend kan worden door naar deze indicatoren te kijken. Er wordt dan een specifiek element van een concept uitgelicht om een oordeel te kunnen geven over het geheel. Dat reduceert (mogelijk onterecht) de complexiteit.
- *Probleem van vergelijkbaarheid*: de vraag is of verschillende systemen, overheden, organisaties met elkaar vergeleken kunnen worden.

#### **Vertrouwenswerk – hoe wordt er geteld?**

De teller in het vertrouwenswerk is de vertrouwenspersoon. Het gaat dus niet om telling via computers, door bijvoorbeeld het aantal mails dat een vertrouwenspersoon ontvangt te registreren. Omdat de vertrouwenspersoon uit eigen inbreng telt en registreert, kan de telling ook per vertrouwenspersoon verschillen: wat zien zij als een melding – een verkennend telefoongesprek, een ontmoeting op de gang, of enkel formele gespreksafspraken? Doordat verschillende organisatieonderdelen verschillende vertrouwenspersonen hebben, zijn hun cijfers niet onmiddellijk vergelijkbaar. Als een andere vertrouwenspersoon wordt aangesteld op een organisatieonderdeel, kunnen de longitudinale trends hierdoor ook mogelijk vertroebelen. →



Het is mogelijk dat verschillende ‘type’ vertrouwenspersonen bepaalde meldingen verschillend categoriseren, met name rond ongewenste omgangsvormen – wat meer subjectief kan zijn dan een integriteitsschending of overtreding van formele regels. Is een ongepaste uitspraak ‘echt’ discriminatie of seksuele intimidatie, in de ogen van de vertrouwenspersoon, en wat als dit verschilt in de ogen van de melder of een andere vertrouwenspersoon?

De telling zegt iets over het klimaat op de werkvloer, maar niet alles: is het juist een teken van een goed functionerende vertrouwenspersoon of een onveilig werkklimaat als veel of juist weinig meldingen worden gedaan? Wanneer is vertrouwenswerk effectief, is dat als er een toenemende of afnemende trend in meldingen is – hangt dit misschien samen met het personeelsbestand van een organisatieonderdeel?

#### ***Hoe worden de functies van vertrouwenswerk geteld door LEV?***

Voor de *supportfunctie* van de vertrouwenspersoon worden de vertrouwenspersonen gevraagd zelf een indicatie te geven van het aantal meldingen dat zij hebben gehad, door per melding (casus) een formulier in te vullen. Via dit formulier wordt tevens geregistreerd en vervolgens in cumulatie geteld wat de opvolging van die melding was. Ook wordt geteld of de melder is doorverwezen en naar welke instantie.

Voor de *voorlichtingsfunctie* geldt dat vertrouwenspersonen worden gevraagd via een formulier aan te geven of en hoe vaak zij het afgelopen jaar voorlichting hebben verstrekt aan management of een afdeling of team.

De *signaleringsfunctie* wordt niet op zichzelf geteld. Een mogelijkheid zou het tellen van bepaalde ernstige gevallen kunnen zijn, waarmee een duidelijk signaal kan worden afgegeven.

#### ***Hoe worden de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk geteld door LEV?***

De mate van *professionaliteit* wordt geteld door vertrouwenspersonen te vragen in een formulier vast te leggen hoe lang zij hun functie bekleden, of zij deelnemen aan opleidingen en aan netwerkgelegenheden.

De *toegankelijkheid* kan worden geteld doordat de vertrouwenspersoon zelf in een formulier aangeeft in hoeverre zij/hij denkt toegankelijk over te komen. Ook kan via een enquête onder het personeel van de organisatie worden gevraagd of zij de vertrouwenspersonen toegankelijk achten. Toegankelijkheid kan eveneens worden beredeneerd op basis van de





hoeveelheid meldingen, hoewel dit zowel iets kan zeggen over de toegankelijkheid van een vertrouwenspersoon als over de (als minder veilig ervaren) werkomgeving.

De *onafhankelijkheid* kan worden geteld doordat de vertrouwenspersoon zelf in een formulier aangeeft in hoeverre zij/hij denkt onafhankelijk over te komen, en door aan te geven of zij/hij loyaliteits- of hiërarchieconflicten heeft ervaren waardoor de onafhankelijkheid in het geding kwam. Ook kan via een enquête onder het personeel van de organisatie worden gevraagd of zij de vertrouwenspersonen onafhankelijk achten. De mate van onafhankelijkheid zou ook kunnen worden beredeneerd door te kijken naar het inschakelen van een andere en/of externe vertrouwenspersoon.

*Vertrouwelijkheid* en *betrouwbaarheid* kunnen worden geteld doordat de vertrouwenspersoon zelf in een formulier aangeeft in hoeverre zij/hij denkt betrouwbaar over te komen, en door aan te geven of zij/hij in vertrouwelijkheid heeft kunnen handelen. Ook kan via een enquête onder het personeel van de organisatie worden gevraagd of zij de vertrouwenspersonen betrouwbaar achten, en verwachten dat deze op vertrouwelijke wijze met een melding om zou gaan.

### 3.5 Wie telt er (mee)?

Wanneer er cijfers worden verzameld maakt het uit *wie* dat doet. Wie telt en hoe is de relatie van diegene die telt tot datgene dat wordt geteld? Zo kan het bijvoorbeeld uitmaken of diegene die telt ook zelf deel uitmaakt van datgene dat wordt geteld – zie bijvoorbeeld de manier waarop er wordt geteld bij vertrouwenswerk, uitgewerkt in het kader hieronder. Rond overheidsvraagstukken kan de teller bijvoorbeeld een ambtenaar op een ministerie of een agent op straat zijn.<sup>96</sup> De teller hoeft echter niet een overheid te zijn. Om vis te mogen vangen dienen bewoners van bepaalde gebieden in Amerika met oorspronkelijke bevolking zelf hun vangst te meten en door te geven aan overheden.<sup>97</sup>

Een ander aspect van 'wie telt' is 'wie er wordt geteld' en dit vloeit veelal voort uit de keuze hoe geteld wordt door de teller. Een voorbeeld hiervan is het probleem in de Verenigde Staten waarbij telkens een deel van de bevolking wordt gemist in de cijfers van de zogeheten 'census'.<sup>98</sup> Zowel in 1980 en 1990 werd maximaal 2% van de bevolking gemist. 2% lijkt klein, maar gaat op een grote schaal zoals van een volledige populatie alsnog om veel mensen,

en bovendien van deze 2% voor een groot deel arm en kwam deze uit een minderheidsgroep, waardoor de telling – die mede gericht was op de distributie en opmaak van de populatie – incompleet was.

Het maakt dus uit wie er telt, wie de informatie verzamelt. Mensen en organisaties hebben er vaak zelf belang bij een bepaalde uitkomst en dus bij een bepaalde manier van tellen.<sup>99</sup> Meer onbedoeld is het risico op bias. Dit kan problematisch zijn wanneer het niet wordt geëxpliciteerd. Het is daarom goed om bij subjectieve indicatoren duidelijk te maken naar wiens perspectief er wordt gevraagd.

### **Vertrouwenswerk – Wie telt er (mee)?**

De teller in het vertrouwenswerk is de vertrouwenspersoon. Die telt en registreert de aantallen gesprekken, meldingen en de gevolgde opleidingen. Dat kan belangenverstengeling opleveren, want de vertrouwenspersoon wordt geacht aan de kwaliteitseisen te voldoen en moet hier zelf over rapporteren. In een extreem geval zou zelfs kunnen worden gesteld dat het in het belang van de vertrouwenspersoon is om veel gesprekken te tellen, zodat er aanleiding is om de functie voort te zetten. Gezien de professionaliteit van de vertrouwenspersoon lijkt dit echter niet waarschijnlijk.

Een ander interessant punt is het tellen van de thematiek van gesprekken met de vertrouwenspersonen. Via de huidige opzet wordt geteld hoe de vertrouwenspersoon een melding categoriseert: het soort ongewenste omgangsvorm en het soort integriteitsschending. Complexe cases kunnen soms meerdere aspecten kennen en zo dus vaker meetellen. Ook kan de duiding anders zijn dan de duiding van de melder zelf. De professionaliteit en de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersoon wordt zo ingezet om de melding te tellen.

### **Wie telt bij LEV de functies van vertrouwenswerk?**

Voor de *supportfunctie* en *voorlichtingsfunctie* van de vertrouwenspersoon geldt dat zij door de vertrouwenspersonen zelf worden geteld en doorgegeven.

Voor de *signaleringsfunctie* vindt wederom geen telling op zich plaats, maar dient de telling mede het doel van de signaleringsfunctie: signaleren hoe het vertrouwenswerk plaatsvindt.

### **Wie telt bij LEV de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk?**

De *professionaliteit* wordt geteld door de vertrouwenspersoon, doordat deze een formulier invult. →



De *toegankelijkheid, onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid* kunnen worden geteld door de vertrouwenspersoon op basis van het invullen van een formulier, maar ook via een enquête door medewerkers van de organisatie worden geteld.

### 3.6 Welk verhaal wordt zo verteld?

Cijfers zeggen op zich vrij weinig, bijvoorbeeld als het erom gaat te beoordelen of iets veel of weinig is. Dit is pas te bepalen als cijfers met andere cijfers worden vergeleken en aan de hand van die vergelijking een verhaal kan worden gemaakt. Het kan daarbij veel uitmaken welke cijfers er worden vergeleken, welke ontwikkeling bijvoorbeeld zichtbaar wordt gemaakt. Een vraag die hieraan raakt, is hoe getallen worden gepresenteerd. Hierbij speelt framing van gegevens een grote rol. Worden categorieën samengevoegd, wordt er een top 10 weergegeven of juist alle data gepresenteerd? Door het verschillend presenteren van getallen kunnen cijfers worden gebruikt in een bepaald frame, om een boodschap beter of anders over te brengen.<sup>100</sup> Wanneer wordt gekeken naar bijvoorbeeld de manieren waarop bewijs weergegeven kan worden, blijkt dat cijfermatig bewijs overtuigender is dan anekdotisch of oorzaak-gevolg bewijs.<sup>101</sup> Cijfers worden vaak als feitelijk gezien, als een manier om iets hard te kunnen maken. Maar ook de manier waarop cijfers weergegeven worden maakt verschil. Zo boeken consumenten sneller een hotel dat een 90% tevredenheidsscore weergeeft dan een hotel dat een 10% ontevredenheidsscore weergeeft.<sup>102</sup>

Naast de weergave van cijfers, is ook de interpretatie van belang. Zo zeggen stijgende of dalende inkomstencijfers van burgers niet alles over de welvaart die zij ervaren of de situatie waarin de economie verkeert. Echter, stijgende inkomstencijfers worden meestal wel zo geïnterpreteerd.<sup>103</sup> Ook het gebruik van cijfers ter omschrijving van criminele activiteiten wordt veelal gepresenteerd als waarheid, terwijl die cijfers eerder een schatting zijn.<sup>104</sup> Deze cijfers kunnen een drijfveer voor beleid zijn, zonder dat vaststaat dat zij de werkelijkheid weergeven.

Bij de beoordeling van cijfers zijn een aantal aspecten van belang:

- Voor een positiebepaling is een referentiepunt nodig, een vergelijking met het verleden of met anderen;
- Het waardeoordeel, of cijfers goed of slecht zijn, wordt dan mede bepaald door het niveau van anderen;

- Wanneer een dergelijke vergelijking niet alleen een meetinstrument is maar ook de basis voor een beloning vormt – geld, reputatie, voortbestaan – dan kan er een krachtige prikkel ontstaan om cijfers te bespelen en pervers gedrag te vertonen.<sup>105</sup>

Wanneer er over cijfers een verhaal wordt gemaakt, maakt het eveneens uit aan wie dat verhaal is gericht. Wie gaat het lezen en moet er mogelijk iets van vinden?

**Vertrouwenswerk – hoe worden de cijfers geduid en beoordeeld, welk verhaal wordt zo verteld?**

De tellingen worden gebundeld in een jaarverslag dat door LEV wordt samengesteld. Is het in hun belang om te benadrukken hoe belangrijk vertrouwenswerk is, en dus met meer urgentie dan wellicht noodzakelijk over de cijfers te rapporteren? Dat zou kunnen, maar sluit niet aan bij de uitgangspunten rond professionaliteit en kwaliteitsverbetering van vertrouwenswerk. Gezien politieke druk kan het wel aantrekkelijk zijn om cijfers over de kwaliteit van vertrouwenspersonen, uitgedrukt in de basiseisen – die immers niet voor niets eisen worden genoemd – zo rooskleurig mogelijk weer te geven.

Hoe de resultaten worden geduid blijkt ook hier niet zo eenduidig te hoeven zijn. Wat vertellen de tellingen: is een daling of stijging in het aantal gesprekken of meldingen een goede ontwikkeling – want mensen weten de vertrouwenspersoon te vinden – of een negatieve ontwikkeling – blijkbaar gaat het zo slecht op de werkvloer dat mensen vertrouwenspersonen nodig hebben? Het lijkt aannemelijk dat meldingen van integriteitsschendingen en misstanden eerder serieus moeten worden opgevat als aanwijzing dat er iets goed mis is bij een organisatieonderdeel, al helemaal als de melding betrekking heeft op leidinggevend. Een opwaartse trend in die cijfers zal dus niet snel kunnen worden aangewezen als positieve ontwikkeling. Een enigszins stijgende trend van het aantal gesprekken over en meldingen van ongewenste omgangsvormen kan daarentegen eerder (ook) worden verklaard als de aanwezigheid van een toegankelijke, betrouwbare, als onafhankelijk ervaren vertrouwenspersoon.

Daarnaast kan het tellen van vertrouwenswerk worden afgezet tegen tellingen van formele klachten over ongewenst gedrag of formele meldingen van integriteitsschendingen of misstanden bij de daarvoor bevoegde instanties, het aantal ontslagen en medewerkerstevredenheid: andere zaken die



worden geteld binnen een organisatie. Daarbij moet niet worden vergeten dat ook de telling van die onderwerpen dezelfde of andere gevoeligheden kan kennen als het tellen van vertrouwenswerk.

Aan wie wordt verteld? Als gegevens over vertrouwenswerk publiekelijk worden bekendgemaakt, waarschuwt Van Duinhoven voor het ‘risico op herkenning’<sup>106</sup>. De manier waarop de tellingen worden gepresenteerd, zoals op welk organisatieniveau, heeft hier grote invloed op. Omdat vertrouwelijkheid een belangrijk aspect van het werk blijft, is dit dus een belangrijk punt om rekening mee te houden in de presentatie van de telling.

***Door wie en aan wie wordt verteld over de functies van vertrouwenswerk binnen LEV?***

Over de *supportfunctie* en *voorlichtingsfunctie* van de vertrouwenspersonen binnen JenV wordt verteld door LEV, gericht aan het (hogere) management van de organisatie. Zij helpen op die wijze de *signaleringsfunctie* van de vertrouwenspersonen versterken, door signaleren te kanaliseren en patronen in de organisatie te herkennen en aanwijzen.

***Door wie en aan wie wordt verteld over de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk binnen LEV?***

Door LEV wordt geïnventariseerd of en hoe de vertrouwenspersonen binnen JenV voldoen aan de gestelde kwaliteitsaspecten van *professionaliteit*, *toegankelijkheid*, *onafhankelijkheid*, *vertrouwelijkheid* en *betrouwbaarheid*. Zij communiceren dit richting het (hogere) management van de organisatie.

### **3.7 Tellen en vertellen van vertrouwenswerk**

Het tellen en vertellen van vertrouwenswerk kent zodoende diverse aspecten: waarom, wat, wanneer, hoe wordt er geteld, wie telt er, wie bewerkt en bepaalt, en hoe worden resultaten geduid. Om een overzicht over deze diverse aspecten te geven, vatten we deze samen in twee tabellen. In tabel 6 (p. 42) wordt samengevat welke rol het tellen en vertellen speelt in de drie functies van vertrouwenswerk: support, voorlichting en signalering, zoals dat nu door LEV wordt ingevuld. In tabel 7 (p. 43) wordt weergegeven welke rol het tellen en vertellen speelt in de verantwoording van de vier kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk: professionaliteit, toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid of vertrouwelijkheid. Ook deze tabel is ingevuld naar hoe het nu (2022) door LEV wordt vormgegeven.

**Tabel 6. Het tellen en vertellen van de kernfuncties van vertrouwenswerk zoals door LEV wordt opgezet (2022)**

	<b>SUPPORTFUNCTIE</b>	<b>VOORLICHTINGSFUNCTIE</b>	<b>SIGNALERINGSFUNCTIE</b>
Waarom wordt er geteld?	Beter inhoudelijke ondersteuning en doorverwijzingsmogelijkheden voor de medewerkers.	In de communicatie kan worden belicht hoeveel mensen worden geholpen door vertrouwenspersonen, en over welke onderwerpen.	Signaleren richting management of er sprake is van meer of minder gesprekken en meldingen, over welke onderwerpen en in welke organisatieonderdelen. Hier rekenschap aan geven en verantwoording over kunnen afleggen.
Wat wordt er geteld?	Hoeveel meldingen, hoeveel gesprekken, hoeveel doorverwijzingen.	Hoe vaak voorlichting gegeven richting management of afdeling.	Wordt (nog) niet geteld.
Wanneer wordt er geteld?	Eenmaal per jaar.	Eenmaal per jaar.	Eenmaal per jaar.
Hoe wordt er geteld?	Via casus-formulieren.	Via formulier.	Wordt (nog) niet geteld.
Wie telt er (mee)?	Vertrouwenspersonen zelf.	Vertrouwenspersonen zelf.	Wordt (nog) niet geteld.
Hoe worden resultaten geduid? Welk verhaal wordt zo verteld?	Door LEV wordt verteld over functioneren van de functies van vertrouwenswerk aan (hoger) management van JenV.	Door LEV wordt verteld over functioneren van de functies van vertrouwenswerk aan (hoger) management van JenV.	Door LEV wordt verteld over functioneren van de functies van vertrouwenswerk aan (hoger) management van JenV.

**Tabel 7. Het tellen en vertellen van de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk zoals door LEV wordt opgezet (2022)**

	PROFESSIONALITEIT	TOEGANKELIJKHEID	ONAFHANKELIJKHEID	BETROUWBAARHEID EN VERTROUWELIJKHEID
Waarom wordt er geteld?	Voelen vertrouwenspersonen zich toegerust om werk goed uit te voeren?	Zijn vertrouwenspersonen toegankelijk genoeg voor medewerkers om zich te melden?	Zijn vertrouwenspersonen onafhankelijk genoeg voor medewerkers om zich te melden?	Zijn vertrouwenspersonen betrouwbaar genoeg voor medewerkers om zich te melden?
Wat wordt er geteld?	Basiseisen, opleidingen en netwerk.	Vinden vertrouwenspersonen zichzelf toegankelijk? Vindt personeel JenV vertrouwenspersonen toegankelijk? <i>(Dit wordt momenteel niet gemeten.)</i>	Vinden vertrouwenspersonen zichzelf onafhankelijk? Vindt personeel JenV vertrouwenspersonen onafhankelijk? <i>(Dit wordt momenteel niet gemeten.)</i>	Vinden vertrouwenspersonen zichzelf betrouwbaar? Vindt personeel JenV vertrouwenspersonen betrouwbaar? <i>(Dit wordt momenteel niet gemeten.)</i>
Wanneer wordt er geteld?	(Potentieel) eenmaal per jaar.	(Potentieel) eenmaal per jaar.	(Potentieel) eenmaal per jaar.	(Potentieel) eenmaal per jaar.
Hoe wordt er geteld?	Vertrouwenspersonen zelf via formulier.	Vertrouwenspersonen zelf via formulier. Personeel van JenV via enquête; kan eventueel worden benaderd a.d.h.v. aantal gesprekken en meldingen. <i>(Dit gebeurt momenteel niet.)</i>	Vertrouwenspersonen zelf via formulier. Personeel van JenV via enquête; kan eventueel worden benaderd a.d.h.v. aantal gesprekken en meldingen. <i>(Dit gebeurt momenteel niet.)</i>	Vertrouwenspersonen zelf via formulier. Personeel van JenV via enquête; kan eventueel worden benaderd a.d.h.v. aantal gesprekken en meldingen. <i>(Dit gebeurt momenteel niet.)</i>
Wie telt er (mee)?	Vertrouwenspersonen zelf.	Vertrouwenspersonen zelf. Personeel van JenV.	Vertrouwenspersonen zelf. Personeel van JenV.	Vertrouwenspersonen zelf. Personeel van JenV.
Hoe worden resultaten geduid? Welk verhaal wordt zo verteld?	Door LEV wordt verteld over kwaliteitsaspecten aan (hoger) management JenV.	Door LEV wordt verteld over kwaliteitsaspecten aan (hoger) management JenV.	Door LEV wordt verteld over kwaliteitsaspecten aan (hoger) management JenV.	Door LEV wordt verteld over kwaliteitsaspecten aan (hoger) management JenV.

Uit deze overzichten kan een aantal zaken worden geconstateerd. Als het gaat om de drie functies van vertrouwenswerk valt op dat vooral de supportfunctie (hoeveel en welke gesprekken en meldingen?) momenteel wordt geteld. Ook de voorlichtingsfunctie is nog relatief makkelijk te tellen: hoe vaak en waar is er voorlichting gegeven. Maar hier zal enkel de ‘formele’ voorlichting worden geteld. Interessant hierbij is de vraag of het doel van voorlichting (de kwaliteitsaspecten van vertrouwenspersonen onder het voetlicht brengen) wordt behaald met ‘formele’ voorlichtingsmomenten of eerder via ‘informele’ momenten. Denk daarbij aan het noemen van vertrouwenswerk en zichtbaar zijn op voor de medewerkers van de organisatie gepaste momenten. De vraag is dus of *wat* er wordt geteld aansluit bij *waarom* er wordt geteld. Het tellen van de signaleringsfunctie blijkt lastiger. De jaarlijkse rapportage is op zichzelf een manier van het invullen van die signaleringsfunctie maar de vraag blijft dan bestaan *wat* er moet worden geteld en hoe er over moet worden *verteld* bij het verder invullen van die signaleringsfunctie. Hoe kan beter inzichtelijk worden gemaakt of de belangrijke signalen hun weg vinden naar de mensen die er iets mee moeten? Kunnen de vertrouwenspersoon en LEV op de juiste plekken de juiste signalen afgeven? Dat zijn vragen om in het vervolg bij stil te staan.

Alle drie de functies worden nu geobjectiveerd door naar hoeveelheden (gesprekken, meldingen, voorlichting) te kijken. Tegelijkertijd gaat het tellen van vertrouwenswerk ook om het tellen van *kwaliteiten* en dat is een ingewikkeldere exercitie. Als we willen weten of vertrouwenspersonen binnen JenV voldoende professioneel, toegankelijk, onafhankelijk en betrouwbaar zijn, aan wie zouden we dit dan moeten vragen? Is het oordeel van de vertrouwenspersonen over zichzelf leidend of speelt ook de mening van medewerkers van JenV een rol? Op welke wijze kan LEV hier een goed, representatief beeld van vormen? Is goed vertrouwenswerk *in the eye of the beholder*? En wat zegt dat over de meetbaarheid van het vertrouwenswerk?

Per kwaliteitsaspect vallen er een aantal zaken op. Wat betreft de professionaliteit wordt nu vertrouwenspersonen gevraagd hoe lang zij hun functie bekleden, of zij deelnemen aan opleidingen en aan netwerkgelegenheden. De vraag is of met het meten van deze basiseisen een goed beeld kan worden gevormd van de professionaliteit van vertrouwenspersonen. Aanvullend aan deze telling zou gedacht kunnen worden aan het in beeld te brengen of vertrouwenspersonen zich toegerust voelen om hun werk uit te voeren: krijgen zij de juiste faciliteiten en ondersteuning van hun organisatie, zoals opleiding en netwerk? En krijgen zij voldoende tijd voor het uitoefenen van deze nevenfunctie? Dit gaat wederom om subjectieve, kwalitatieve gegevens, die ‘zachter’ zijn dan de harde cijfers over basiseisen, maar deze zijn mogelijk even veelzeggend – of zelfs meer, als het gaat om de ingewikkelde context

van het functioneren als vertrouwenspersoon. De kwaliteitsaspecten toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid worden momenteel amper geteld in de opzet van LEV. Toegankelijkheid kan worden beredeneerd op basis van de hoeveelheid meldingen, hoewel dit zowel iets kan zeggen over de toegankelijkheid van een vertrouwenspersoon als over de (als minder veilig ervaren) werkomgeving. De mate van onafhankelijkheid zou ook kunnen worden beredeneerd door te kijken naar het inschakelen van een andere en/of externe vertrouwenspersoon. Een mogelijkheid om hier verder invulling aan te geven is door vertrouwenspersonen hier zelf naar te vragen: hoe toegankelijk/onafhankelijk/betrouwbaar achten zij zichzelf? Wederom zou het dan gaan om een kwalitatieve toevoeging op meer kwantitatieve gegevens. Aanvullend of in plaats daarvan kunnen medewerkers en (mogelijke) melders via een enquête worden bevroegd over hun ervaring van deze eigenschappen van vertrouwenspersonen (*the eye of the beholder*). Zo worden de data aangevuld met meer, maar andersoortige, kwantitatieve informatie.

In de opzet van LEV wordt, samenvattend, met name gefocust op het ophalen van kwantitatieve data. Dat is een verklaarbare eerste stap, aangezien het op deze wijze bijhouden, monitoren en verslagleggen over vertrouwenswerk een redelijk nieuwe onderneming is. Voor een meer volledig beeld op vertrouwenswerk lijkt het waarschijnlijk dat vervolgstappen moeten worden gezet. Het meten van de effectiviteit en kwaliteit van vertrouwenspersonen via tellen is ingewikkeld en de kwantitatieve aanpak heeft vrijwel zeker kwalitatieve ondersteuning en aanvulling nodig, als inzicht in de verschillende aspecten van het vertrouwenswerk gewenst is. Daarbij moet er steeds aandacht zijn voor de spanning die lijkt te bestaan tussen de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk – professionaliteit, toegankelijkheid, onafhankelijkheid, en betrouwbaarheid – en het tellen van en verantwoording afleggen over vertrouwenswerk.

## 4. De paradoxen van (het tellen van) vertrouwenswerk

### Een vertrouwelijke bijlage

Het is een vertrouwelijke melding die een van de medewerkers van D66 doet bij de partijtop in 2016. Door een van de partijstrategen wordt ze lastiggevallen waardoor haar persoonlijk welzijn in het geding is evenals dat ze wordt belemmerd in haar functioneren.<sup>107</sup> Vijf jaar later blijkt uit het openbare deel van het onderzoeksrapport van bureau Bing dat er geen sprake was van situaties van seksuele intimidatie of machtsmisbruik. De medewerker is niet de enige die dit met verbazing leest. De vertrouwelijke bijlage schetst echter een ander beeld: de partijprominent heeft zich wel degelijk schuldig gemaakt aan grensoverschrijdende gedragingen jegens de vrouwelijke medewerker. Bovendien blijken er meerdere meldingen te zijn binnengekomen.

De vertrouwelijke melding leidt zo alsnog tot publiekelijk gedoe voor de melder. Weliswaar (nog) anoniem maar de melder is inmiddels al lange tijd onderdeel van een publiek debat waar – juist vanwege de vertrouwelijkheid van de bijlage – lange tijd verkeerde conclusies werden getrokken.

In het vorige hoofdstuk hebben we het tellen van en vertellen over vertrouwenswerk ontleed aan de hand van de verschillende aspecten van tellen en vertellen. Zoals al geschetst in de verschillende kaders, leidt dit niet zomaar tot een vaststaand en eenduidig beeld. Het levert allerlei vragen, spanningen en dilemma's op. Zie bijvoorbeeld de spanning tussen openheid en vertrouwelijkheid in het kader hierboven. In dit hoofdstuk staan we bij die spanningen stil en laten we zien hoe deze leiden tot een aantal paradoxen.

De meeste mensen zullen stellen dat vertrouwenswerk goed is, dat vertrouwelijkheid daarbij noodzakelijk is en dat een veilige werkomgeving een goede werkomgeving is. En aan de andere kant zullen diezelfde mensen ook vinden dat het belangrijk is om open en transparant te zijn over wat het vertrouwenswerk heeft opgeleverd: hoeveel gesprekken er zijn gevoerd, hoeveel meldingen er zijn gedaan en over wie dat ging bijvoorbeeld. Dat klinkt allebei logisch, maar het laat zich ondertussen vaak maar moeilijk met elkaar verenigen...

## 4.1 Principes

Veel mensen hebben de neiging om in tegelwijsheden te spreken: ‘het is nodig om transparant te zijn’, ‘het is nodig om toegankelijk, betrouwbaar en/of professioneel te zijn’. Dat lijken waarden die als vanzelfsprekend nagestreefd dienen te worden. Waarden waar niet over te twisten valt, waar we het over eens zijn. In de praktijk werkt het echter vaak anders. Daar is veelal sprake van waarden en ambities die niet zomaar optellen maar die onderling spanning vertonen en met elkaar botsen. Denk aan transparantie en beslotenheid, aan openheid en vertrouwelijkheid. Elke waarde is nastrevenswaardig maar in de praktijk is dat niet mogelijk. Die tegenstrijdigheden leiden tot dilemma’s: openheid is mooi maar ook beslotenheid is soms nodig; betrouwbaarheid is belangrijk maar daardoor mis je wellicht zwakke signalen die ook moeten meetellen; professioneel handelen is belangrijk maar als het niet gaat zoals het moet, dan moet het maar zoals het gaat – pragmatisme is soms te verkiezen boven het volgen van regels of kaders.<sup>108</sup>

Het hanteren van verschillende waarden die tot dilemma’s leiden is volgens Hood & Jackson eigen aan besturen, organiseren en veranderen.<sup>109</sup> Deze activiteiten zijn volgens hen te typeren als professionele omgevingen waarin concurrerende *principes* voortdurend met elkaar strijden om de weg naar verlossing te wijzen. Wat daarbij geldt als de hoogste waarheid (voor de een) of als ketterij (voor de ander) varieert. Dat op zichzelf is al problematisch. Welk principe leidend wordt en hoe andere principes zich hiertoe verhouden krijgt niet vorm via een uitputtend onderzoek van beschikbaar bewijs, maar eerder via een retorisch proces waarin de tijdgeest en de mode van dat moment de doorslag geeft. Denk bijvoorbeeld aan de huidige roep om transparantie en openheid: op zichzelf nastrevenswaardige principes maar evengoed strijdig met andere principes als beslotenheid en vertrouwelijkheid. Zie maar hoe dat speelt in het vertrouwenswerk: daar zijn kwesties aan de orde die aan de kaak moeten worden gesteld (en zo geholpen zijn bij openbaarmaking) maar die vaak beter zijn op te lossen als er niet het volle licht van de openbaarheid op staat.

*Principes* laten zich losjes omschrijven als aanwijzingen over wat te doen, als uitspraken die handelingsperspectief bieden en opmerkingen met een voorschrijvend karakter die als (vanzelfsprekende) waarheid worden geponeerd. Het zijn ideeën over wat te doen die het midden houden tussen theorie en praktijk. Denk aan uitspraken zoals ‘grensoverschrijdend gedrag mag nooit worden getolereerd’, ‘seks zonder toestemming kan niet’, ‘intimidatie en pesten wordt niet geaccepteerd’, ‘een veilige werksituatie staat altijd voorop’, ‘misstanden mogen nooit in de doofpot worden gestopt’. Deze principes komen overtuigend over, maar zijn bij nader inzien eenzijdig

en selectief in hun betekenisgeving. De onderbouwing wordt vaak gezocht en gevonden in ‘common sense’: je kan het er moeilijk mee oneens zijn, iedereen wordt geacht ze te kennen en te begrijpen. Als bewijsvoering wordt dan verwezen naar enkele veelzeggende voorbeelden (anekdotisch bewijs); kleine verhalen die een doctrine prachtig illustreren.<sup>110</sup> Denk aan de voorbeelden die uitgebreid beschreven worden in de media: *The Voice*, Volt, Johan Derksen, ze kunnen allemaal als anekdotisch bewijs worden gebruikt. Alleen is het dan bij nader inzien zo dat er ook wel voorbeelden zijn aan te voeren die bewijs vormen voor het tegendeel. Pesten mag niet, maar goedmoedige grapjes kunnen soms wel. We moeten dingen niet in de doofpot stoppen maar wat als vooral het slachtoffer schade ondervindt van openbaarmaking, is geheimhouding dan niet toch soms beter?

Principes staan niet op zichzelf maar kennen polariteit: aan beide kanten van de tegenstelling zit waarde en waarheid. Dat zit allereerst in vertrouwenswerk zelf, bijvoorbeeld omdat een organisatie open wil zijn over grensoverschrijdend gedrag maar tegelijkertijd vertrouwelijkheid belooft aan de melder of het slachtoffer. Als het gaat om het vormgeven aan verantwoording over vertrouwenswerk, is voor het meten en tellen openheid nodig – anders kunnen aanwijsbare eenheden niet worden geïdentificeerd. De aard van vertrouwenswerk kent echter andere waarden: vertrouwelijkheid, betrouwbaarheid en geslotenheid. Daarmee lijkt er een tegenstelling in het meten van vertrouwenswerk te zijn: in het rapporteren over vertrouwenswerk is het volledig tellen van vertrouwelijke gegevens niet mogelijk evengoed als dat volledige vertrouwelijkheid niet mogelijk is als dit dient te worden gemeten. Om vertrouwenswerk te kunnen tellen moet je het precies kunnen maken, maar om het vertrouwelijk te houden is het noodzakelijk het juist niet te precies te maken.

## 4.2 Polariteiten

Ogenschijnlijk simpele en ‘ware’ principes brengen ons dus juist tot een confrontatie met *polariteit*. Er is een samenstel van ideeën of waarden die onderling spanning vertonen omdat ze een omgekeerde richting op wijzen, een spanningsveld dat is opgebouwd tussen twee tegenpolen. Bijvoorbeeld het principe dat openheid over de ervaren veiligheid van medewerkers goed is (en nodig om deze te kunnen vergroten) en het principe dat de veiligheid van medewerkers gewaarborgd moet worden door gegevens over gesprekken met en meldingen aan de vertrouwenspersonen niet naar buiten te brengen. De uiteinden van een polariteit laten zich niet goed met elkaar verzoenen; ze botsen, blokkeren elkaar, representeren uiteenlopende opties. Denk aan openbaarheid en beslotenheid, aan formalisering en informalisering, groot

maken en klein houden, straffen versus leren, gebeurtenissen vaststellen versus patronen zoeken. Polariteiten dwingen om afwegingen te maken, combinaties te vinden, evenwicht te zoeken, te verkennen wat passende variaties in de tijd zijn en zorgen zo voor continue dynamiek. Elke beweging roept weer een tegenbeweging op. De verleiding is groot om te kiezen voor een of-of-benadering: openheid of beslotenheid, straffen of leren.<sup>111</sup> De keuzes en afwegingen voor de ene of de andere kant bieden – tijdelijk – duidelijkheid en helderheid, richting en handelingsperspectief. Een dergelijke voorstelling vermindert de ervaring van ongemak en maakt het leven (op het oog althans) eenvoudig en overzichtelijk.

Het spanningsveld dat door polariteit ontstaat lijkt hoogstens tijdelijk door een eenzijdige keuze voor een van beide kanten op te heffen. In theorie lijkt niet tegelijk het een en het ander waar te kunnen zijn, maar in de praktijk is dat vaak wel zo. Het is ja en nee tegelijk. Openbaarheid en beslotenheid, straffen en leren, gebeurtenissen vaststellen en patronen zoeken. Want minder is meer, leven is sterven, haten is liefhebben. Polen zijn met elkaar verbonden. Die tegenstrijdigheid is niet weg te werken, we moeten ermee leren leven. Een definitief antwoord is er dus niet op de vraag hoe nu in de praktijk het beste is te besturen, organiseren of veranderen.<sup>112</sup>

Duurzaam omgaan met polariteiten in principes betekent erkennen dat niet of-of-denken, maar *en-en-denken* recht doet aan de complexiteit van de realiteit. De kunst is het vinden van een balans in de twee vervlochten principes: het midden en ook de beweging in de pendule, in plaats van het vasthouden van het ene of het andere uiterste. Dat betekent niet kiezen en polariseren maar combineren, balanceren, alterneren, variëren. Daarbij is de opgave om niet te doen alsof tegenstellingen niet bestaan, ze weg te redereneren of te laten opgaan in een grijs compromis, maar om de onvermijdelijke spanningen die hierdoor bestaan juist productief aan te wenden.

### 4.3 Paradoxen

Goed beschouwd is het omgaan met polariteit in principes daarmee de omschakeling van het zien van dilemma's – tegenstellingen – tot het zien van *paradoxen: schijnbare tegenstellingen*. De opgave is niet om te kiezen tussen kernwaarden of principes als openheid en beslotenheid maar om de relevante en waardevolle aspecten van beide principes tot hun recht te laten komen. Rigoureuze kiezen voor de een of de ander zou immers een valse keuze zijn, die resulteert in het gemis van de ander.

Ook voor de in abstractie mogelijk onverenigbare principes van het met en van vertrouwenswerk geldt dat ze in praktijk toch verenigbaar zijn. Niet door te kiezen maar door te schakelen van principes naar een paradox: een *schijnbare* tegenstelling.<sup>113</sup> In praktijk zijn namelijk beide principes nodig: openheid én beslotenheid. Meten, precies maken én de vertrouwelijkheid van het werk in acht nemen. De paradox is hier openheid over beslotenheid, beslotenheid als voorwaarde voor openheid. Om recht te doen aan vertrouwenswerk is het bij het tellen en vertellen nodig dat niet al te precies moet worden geteld of verteld. Herleidbaarheid moet voorkomen worden vanwege de supportfunctie van de vertrouwenspersoon, en tegelijkertijd moet er ruimte zijn voor de signaleringsfunctie. Het is wenselijk om het te weten als de situatie voor bepaalde organisatieonderdelen of groepen medewerkers onveilig of anderszins ongewenst is: de signaleringsfunctie van de vertrouwenspersoon kan immers niet alleen in individuele gevallen, maar juist ook geaggregeerd werken.

Het *en-en-denken* omvat volgens Brughmans, die dit ‘paradoxaal leiderschap’ noemt, een aantal aspecten.<sup>114</sup> Zo is het nodig om bewust te zijn van de polariteiten. Voor een goed begrip van de polariteit is het van belang beide extremen goed te doorgronden. Wanneer de waarde van beide polen in kan worden gezien, kunnen ze worden verbonden en gecombineerd op een manier die recht doet aan de waarde van beide. Dan kan er aandacht zijn voor leren van een casus en er op een rechtvaardige manier mee afrekenen. Dan kan worden uitgelegd dat openheid van sommige data juist leidt tot meer vertrouwen in vertrouwenswerk. Belangrijk daarbij is dat paradoxen ook richting de buitenwereld worden geëxpliciteerd. De waarde van beide polariteiten en principes moet herkenbaar worden gemaakt, en het sterkste communicatiemiddel is *show, don’t tell*: laten zien hoe en-en-oplossingen kunnen werken in de professionele praktijk.

#### **4.3.1 Paradoxen in het tellen en vertellen van kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk**

Bij het meten van vertrouwenswerk kan het tellen en vertellen, dat gericht is op openheid en verantwoording afleggen, botsen met de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk. Het tellen en vertellen kan functioneren *als* paradoxaal tegenwicht met de vier kwaliteitsaspecten:

- *Professionaliteit*: de eigen professionaliteit van vertrouwenspersonen staat voorop. Er is ruimte voor de eigen invulling van het werk en het ontwikkelen van een eigen normenkader.

- *Toegankelijkheid*: vertrouwenspersonen zijn zo goed en zo veel mogelijk bereikbaar, en besteden aan iedere melding de tijd die nodig is voor goede en volledige afhandeling volgens de inschatting en standaarden van de vertrouwenspersonen.
- *Onafhankelijkheid*: een eigen invulling van de functie van vertrouwenspersoon betekent geen bij- en aansturing. De vertrouwenspersoon draagt geen verantwoording af maar bepaalt zelf wat de juiste aanpak van een melding is.
- *Vertrouwelijkheid/betrouwbaarheid*: de vertrouwelijkheid van gesprekken en meldingen is van het hoogste belang. Er wordt geen inzicht verstrekt in de activiteiten van vertrouwenspersonen.

En tegelijkertijd is juist het meten, het tellen en vertellen *nodig* volgens het perspectief van LEV om het vertrouwenswerk verder te brengen:

- Om te zien waar de gaten zijn en waar vertrouwenspersonen dus kunnen worden ondersteund om hun eigen *professionaliteit* verder te ontwikkelen;
- Om te zien of er bepaalde groepen mensen of organisatieonderdelen zijn die de stap naar de vertrouwenspersonen minder lijken te kunnen maken, zodat *toegankelijkheid* wordt vergroot;
- Om te zien of vertrouwenspersonen (hiërarchische) conflicten ervaren binnen de organisatie over hun *onafhankelijkheid*, zodat deze kan worden vergroot;
- En om te zien of de vertrouwenspersonen hun kerntaak *in vertrouwelijkheid en betrouwbaar* kunnen uitvoeren.

Dat combinatie van de hierboven uitgelichte principes kunnen in praktijk dus juist leiden tot versterking in plaats van tegenstellingen:

- *Professionaliteit* is inzichtelijk maken waar voldoende uitrusting, ondersteuning, opleiding, etc. is en waar dat niet het geval is. Door openheid wordt juist de professionaliteit van het werk inzichtelijk en deze kan zo worden versterkt;
- *Toegankelijkheid* kan worden vergroot, juist door openheid van zaken te geven over het vertrouwenswerk, bijvoorbeeld doordat anderen die nog niet van hun bestaan wisten zien dat de vertrouwenspersoon er 'ook voor hen' is;
- *Onafhankelijkheid* richting leidinggevenden en de organisatie kan door het tellen en vertellen juist toenemen, omdat het vertrouwenswerk meer op zichzelf gaat staan en duidelijk een andere hiërarchie kent dan het reguliere werk;

- *Betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid* kan worden benadrukt als op een zuivere en evenwichtige manier over vertrouwenswerk wordt verteld. Zo kunnen vertrouwenspersonen door openheid juist laten zien dat zij inderdaad betrouwbaar zijn en vertrouwelijk omgaan met dat wat hen wordt medegedeeld en bij hen wordt gemeld.

De openheid *over* de noodzakelijke beslotenheid van het vertrouwenswerk kan zo niet alleen het werk van vertrouwenspersonen vergemakkelijken en versterken, maar de gehele organisatie bewust maken van de bestaande (onder-)stromen in en tussen medewerkers. De beslotenheid en vertrouwelijkheid van vertrouwenspersonen maakt dat zij een ander perspectief krijgen op wat ergens écht speelt, en die realiteit dient juist naar de openheid te worden gebracht als het doel is om de organisatie een bredere, meer volledige blik op zichzelf te laten ontwikkelen. Dat is niet altijd een prettige reflectie, dat uitzicht in die spiegel. De gedachte achter het tellen en vertellen van vertrouwenswerk is echter dat het de organisatie een completer beeld van zichzelf kan geven waarmee recht kan worden gedaan aan de realiteit en het daarmee ook mogelijk wordt verder te ontwikkelen.

De hierboven beschreven principes, polariteiten en paradoxen in de kwaliteitsspecten van vertrouwenswerk worden hiernaast in tabelvorm weergegeven (tabel 8, p. 53).

**Tabel 8. Principes, polariteiten en paradoxen in de kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk.**

	<b>PRINCIPES</b>	<b>POLARITEITEN</b>	<b>PARADOXEN</b>
Professionaliteit	Het is belangrijk dat vertrouwenswerk voldoet aan professionele normen.	Een risico is hier dat vertrouwenswerk het exclusieve speeltje wordt van een nieuwe beroepsgroep.	De uitdaging is om vertrouwenswerk competent uit te voeren zonder dat het vak wordt dichtgeregeld.
Toegankelijkheid	Het is belangrijk dat vertrouwenswerk toegankelijkheid is voor alle medewerkers.	Een risico is hier dat vertrouwenswerk uitnodigt tot kleinzielig/kleinzerig gedrag en afschuiven van eigen verantwoordelijkheid bij de medewerkers.	De uitdaging is om de drempel tot vertrouwenswerk zo laag mogelijk te houden zonder dat het leidt tot verkrampting en het afschuiven van de eigen verantwoordelijkheid.
Onafhankelijkheid	Het is belangrijk dat vertrouwenswerk op onafhankelijke wijze invulling krijgt.	Een risico is hier dat vertrouwenswerk loszingt van de leiding en een eigen machtsbasis wordt in de organisatie.	De uitdaging is om onafhankelijk te oordelen in het vertrouwenswerk zonder collega's – naaste medewerkers en leidinggevenden – te vervreemden.
Betrouwbaarheid	Het is belangrijk dat vertrouwenswerk op betrouwbare en vertrouwelijke wijze plaatsvindt en er tegelijkertijd op betrouwbare wijze over wordt gerapporteerd.	Een risico is hier dat vertrouwenswerk door de wijze waarop erover wordt gerapporteerd zaken onbedoeld laat escaleren; of dat geen melding wordt gedaan omdat hiervoor wordt gevreesd.	Uitdaging is om open te zijn over vertrouwenswerk zonder soms benodigde vertrouwelijkheid te schenden.

#### 4.3.2 Paradoxen in het tellen en vertellen van kernfuncties van vertrouwenswerk

Ook in de drie kernfuncties van vertrouwenswerk schuilen principes, polariteiten en paradoxen. Daar waar de *supportfunctie* als principe kent dat medewerkers goed worden opgevangen en begeleid als zij met grensoverschrijdend gedrag te maken kennen, kan een polariteit zijn dat de weerbaarheid verminderd en de afhankelijkheid toeneemt. Vertrouwenspersonen kunnen niet het probleem of de melding overnemen van de melder. De paradox is daarmee dat door goede ondersteuning te bieden tegelijkertijd de weerbaarheid van medewerkers dient te worden vergroot.

Ook de *voorlichtingsfunctie* kent een centraal principe: dat werkgevers en werknemers een centraal aanspreekpunt en vraagbaak hebben, maar ook dat zij ongevraagd voorlichting krijgen over de diverse uitingsvormen van grensoverschrijdend gedrag en wat voor instrumenten binnen de organisatie bestaan om hier melding van te maken en hulp te zoeken. Het is belangrijk dat deze aandacht voor grensoverschrijdend gedrag bestaat, zodat medewerkers en managers zich hiervan bewust zijn, maar die aandacht moet niet resulteren in verkramping. In deze polariteit verstijft de organisatie door het onderwerp van grensoverschrijdend gedrag en vertrouwenswerk aan te kaarten. In plaats daarvan kan ongemak over deze onderwerpen ook leiden tot het bespreken van taboes en zo tot ontspanning: de paradox is dat aandacht voor een onveilig onderwerp juist resulteert in een veiligere werkomgeving.

Tot slot is er in de *signaleringsfunctie*, die van groot belang is voor het tellen en vertellen van vertrouwenswerk. Het principe van signalering is dat regelmatig wordt gerapporteerd over de bevindingen van vertrouwenspersonen, en de vertrouwenspersonen op basis hiervan het management adviseren. Zoals bij de voorlichtingsfunctie is een mogelijk risico dat deze aandacht voor het signaleren van grensoverschrijdend gedrag leidt tot een verkrampde reactie vanuit de organisatie: dit kan leiden tot probleem-professionalisering, allerlei bureaucratie of commercialisering. Zo kunnen allerlei mechanismen ontstaan rondom de symptomen van het probleem van grensoverschrijdend gedrag, zonder dat de kern wordt aangepakt. Alles dat aandacht krijgt kan groeien, terwijl de paradox bij de signaleringsfunctie van vertrouwenswerk is dat gesprekken, meldingen, signalen en adviezen serieus worden genomen terwijl zij tegelijkertijd in context worden geplaatst en genuanceerd.

De hierboven beschreven principes, polariteiten en paradoxen in de verschillende functies van vertrouwenswerk worden hiernaast in tabelvorm weergegeven (tabel 9, p. 55).

**Tabel 9. Principes, polariteiten en paradoxen in de kernfuncties van vertrouwenswerk.**

	PRINCIPES	POLARITEITEN	PARADOXEN
Supportfunctie	Medewerkers moeten opvang, begeleiding, informatie, reflectie en advisering krijgen als het gaat om grensoverschrijdend gedrag.	Opvang, begeleiding, hulp moet niet leiden tot verafhankelijkheid en ontlopen van eigen verantwoordelijkheid.	Uitdaging is de weerbaarheid van medewerkers te vergroten door ondersteuning te bieden.
Voorlichtingsfunctie	Medewerkers en managers verdienen een vraagbaak om voorlichting te geven over grensoverschrijdend gedrag.	Aandacht voor grensoverschrijdend gedrag moet niet tot verkramping in de organisatie leiden.	Kunst is de kwestie stevig aan de kaak te stellen en daarmee tegelijk ontspanning op te roepen.
Signaleringsfunctie	Over de opbrengsten van vertrouwenswerk in termen van trends en aandachtsgebieden moet regelmatig worden gerapporteerd (en geadviseerd).	Aandacht voor grensoverschrijdend gedrag moet niet leiden tot probleem-professionalisering, commercialisering, bureaucratisering.	Kunst is de kwestie serieus te nemen zonder in de valkuil te vallen dat alles wat aandacht krijgt groeit.

#### 4.4 Vertellen over paradoxen van het tellen van vertrouwenswerk

De schijnbare tegenstellingen in het tellen van vertrouwenswerk maken nu juist het *vertellen* over die paradoxen in het tellen van vertrouwenswerk van groot belang. Er moet een duidelijk licht worden gescheden op de ingewikkeldheden die onder ogenschijnlijk simpele cijfers schuilgaan. Zoals hierboven benoemd, gaat het communiceren over paradoxen eerst over het *benoemen* van polariteiten. Vervolgens gaat het om het *erkennen* van de waarde van beide schijnbaar tegengestelde principes en het *waarschuwen* voor een eenzijdige gepolariseerde keuze. Daarna kunnen de schijnbare tegenstellingen worden *overstegen* via handelingsperspectieven, met name door te laten zien hoe en-en-oplossingen kunnen werken in de praktijk. Dat betekent: volledige betrouwbaarheid zou maken dat rapporteren over vertrouwenswerk, het in

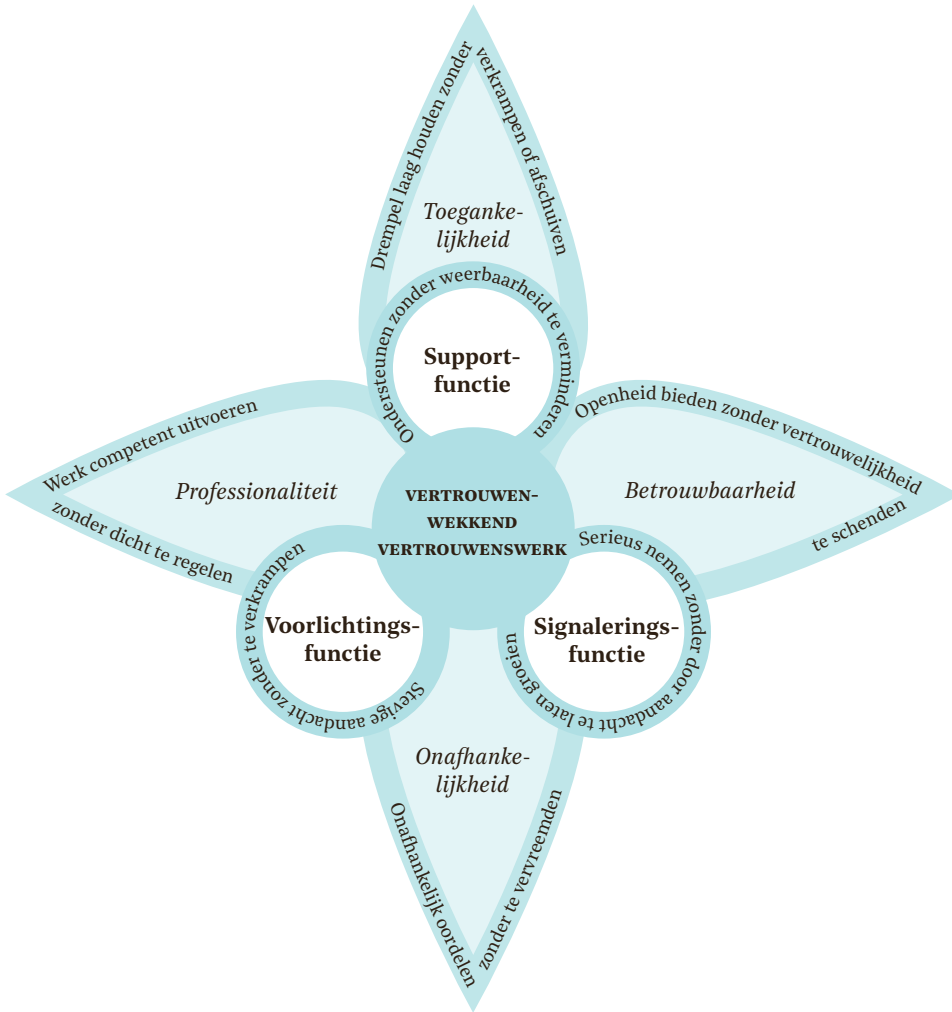
kaart brengen van veranderingen, trends etc. niet mogelijk is. Volledige openheid zou meten makkelijker maken maar zou voorbijgaan aan de aard van het werk. De kern zal moeten zijn: je wilt vertrouwenswerk tellen *én* je wilt het tellen vertrouwelijk doen.

Het tellen en vertellen van vertrouwenswerk brengt nog een aantal andere aandachtspunten met zich mee:

- Door te laten zien dat er dingen misgaan, kan de werksituatie worden verbeterd. Dat creëert echter een dun evenwicht, want het vestigen van aandacht op problemen kan al snel leiden tot incident-denken met incident-gerichte oplossingen, in plaats van het willen doorzien en doorgronden van grotere, structurele problemen. Bovendien kan het leiden tot de neiging om problemen niet kenbaar te maken, en dus te willen streven naar een zo 'saai' mogelijk verslag over vertrouwenswerk. Het tellen en vertellen van vertrouwenswerk kan blootleggen dat er reden is om elkaar binnen de organisatie te wantrouwen: er gaan immers dingen mis. In het verhaal over vertrouwenswerk zal dus ook de tegenhanger moeten worden benadrukt, zodat juist de zoektocht naar meer vertrouwen de nasmaak is.
- Tellen gaat over trends, vergelijkingen, patronen terwijl de signaleringsfunctie van een vertrouwenspersoon veelal juist over het signaleren van uitzonderingen en uitschieters gaat. Om zinnig over de signaleringsfunctie te kunnen vertellen, moet er dus niet te veel op het patroon worden gelet maar juist op de uitzonderingen. Het contact met een vertrouwenspersoon is incidenteel, casuïstisch, en dus dient de vraag te worden gesteld vanaf wanneer er sprake is van een trend of patroon en hoe en door wie daarover wordt besloten.
- Wat een melding bij een vertrouwenspersoon precies betekent, gaat over duiding. Is er sprake van discriminatie als een melder dat zegt, of als de vertrouwenspersoon de melding (ook) zo beoordeelt? Het tellen en turven maakt de inherent subjectieve beoordeling en dynamiek tussen melder en vertrouwenspersoon extra pregnant. In de aggregatie wordt relevant of verschillende vertrouwenspersonen dat op een gelijkwaardige manier doen en hoe dat meegewogen wordt in de telling en het verhaal over de telling dat sprake is van die subjectieve aard.

- Om een verhaal te kunnen vertellen over de aard en kwaliteit van het vertrouwenswerk is het meten daarvan niet genoeg. Cijfers van vertrouwenspersonen moeten naast andere cijfers worden gelegd om deze te kunnen duiden en het verhaal te kunnen maken. Een toename van gesprekken of meldingen is anders namelijk zowel te duiden als een toename in bijvoorbeeld onveiligheid maar evengoed als een betere toegankelijkheid van de vertrouwenspersoon. Het is dus nodig om gegevens over ervaren veiligheid, formele meldingen of klachten naast deze cijfers te leggen, al zijn ook die tellingen niet zomaar objectief en kennen mogelijk dezelfde of andere problemen als hierboven uiteengezet.
- Een laatste belangrijke constatering is dat er ondanks zorgvuldige voorbereiding vaak nog onverwachte dingen mis kunnen en zullen gaan tijdens het tellen en vertellen. Hoe goed er ook nagedacht wordt over hoe er kan worden geteld en verteld, het verhaal kan anders worden geïnterpreteerd. De dynamiek van het vertellen is dus ook het reageren op hoe er met het tellen en verhaal wordt omgegaan.

In onderstaande figuur 5 (p. 58) worden aan de bloemtekening van vertrouwenswerk de paradoxen van het tellen van en vertellen over vertrouwenswerk toegevoegd.



***Figuur 5. De paradoxen van het op een vertrouwenwekkende manier tellen van en vertellen over de kernfuncties en kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk.***

Uit deze figuur en de tabellen blijkt de uitdaging van het tellen en vertellen van vertrouwenswerk. Het onderwerp grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer moet serieus worden genomen, zonder dit onnodig uit te vergroten of te verkrampen. Medewerkers moeten ondersteuning en support worden geboden, maar niet hun weerbaarheid verminderen of belerend overkomen. Openheid geven over de mate waarin sprake is van een veilige werkomgeving is nodig, zonder mensen zich onveilig te laten voelen door die boodschap of analyse. Kortom, het gaat om vertrouwenswerk dat vertrouwenwekkend is.

# 5. Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk

## Vertrouwenswerk buiten het zicht van de vertrouwenspersoon

Na de *BOOS*-uitzending over het grensoverschrijdende gedrag bij *The Voice of Holland* ontstaat op diverse plekken in Nederland een dialoog. Een leidinggevende is geraakt door de uitzending, en bespreekt in een teamoverleg zijn gevoelens. Hij geeft aan grensoverschrijdend gedrag niet te tolereren en hier graag van op de hoogte te worden gesteld als zijn medewerkers hiermee te maken kregen. Hij benoemt ook de functie van de vertrouwenspersoon, en diens contactgegevens, in zijn verhaal.

Een week later wordt de leidinggevende door een medewerker verteld dat zij op haar werktelefoon een *dickpic* heeft ontvangen van een onbekend nummer. De leidinggevende belt naar zijn ondersteuning bij bedrijfsvoering met de vraag wat hij met deze melding kan en moet doen. Hij krijgt te horen dat hij de medewerker naar de vertrouwenspersoon dient te sturen. De leidinggevende begrijpt deze suggestie niet: 'Ik ben hier toch de vertrouwenspersoon, zij heeft mij dit in vertrouwen vermeld; moet ik haar nu doorverwijzen? Kan ik niet zelf al wat doen?'

De leidinggevende, ontevreden met de suggestie van doorverwijzing, besluit daarom zelf actie te ondernemen en gaat op internet op zoek naar het nummer van de afzender. Hij ontdekt het nummer op een site waarbij meerdere mensen aangeven van deze verder onbekende afzender ongewenst *dickpics* te ontvangen. De leidinggevende concludeert hierdoor dat het ontvangen bericht door zijn werknemer zeer waarschijnlijk ongelukkig toeval is en bespreekt dit met zijn werknemer. Voor haar is het probleem zo op een prettige en betrouwbare manier opgelost, of in ieder geval verklaard.

Dit essay begint met de constatering dat het belang van de vertrouwenspersoon lijkt te zijn toegenomen. Steeds meer organisaties zorgen voor een vertrouwenspersoon, iemand om gesprekken over en meldingen omtrent 'ongewenst gedrag of integriteitsschendingen aan de orde te stellen, morele dilemma's te bespreken en om hulp te krijgen bij mogelijke vervolgstappen, zoals het indienen van een klacht of het doen van een melding'.<sup>15</sup> Er is momenteel wetgeving in behandeling waardoor iedere werkgever een vertrouwenspersoon aan dient te wijzen, waardoor het aantal vertrouwenspersonen verder zal stijgen.

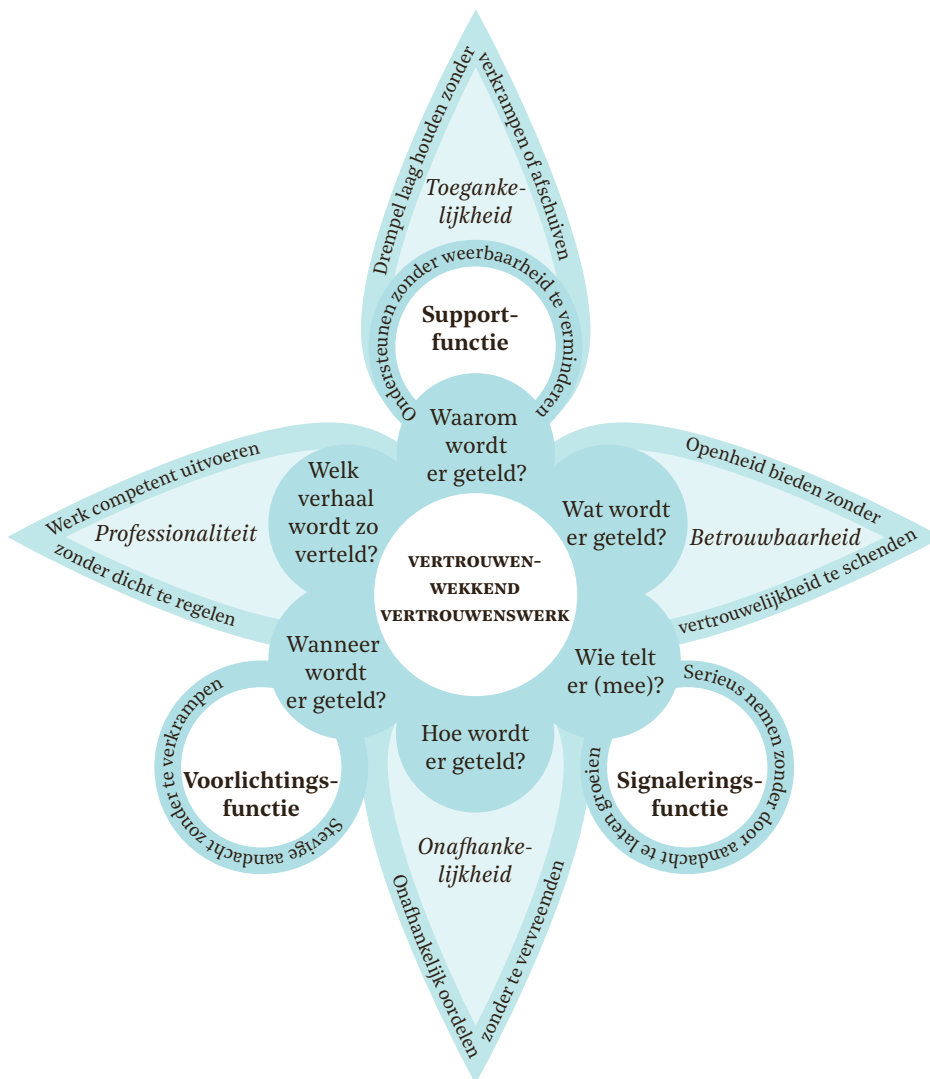
In dit essay beschrijven we een aantal belangrijke functies voor een vertrouwenspersoon: de supportfunctie, de voorlichtingsfunctie en de signaleringsfunctie. In deze functies ligt al een spanning, zoals wordt aangestipt in het eerdere voorbeeld uit dit essay: de leidinggevende die vanuit de directie wordt aangesproken op de meerdere gesprekken over hem en meldingen op zijn adres en hierover klaagt bij de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon heeft via voorlichting medewerkers overtuigd van het belang van een gesprek en/of een melding, heeft de supportfunctie vervuld door de verhalen van collega's aan te horen en vervolgens de signaleringsfunctie vervuld door deze opmerkingen door te spelen naar het management. Maar vervolgens moet dat management iets met de signaleringen. En komt de rol van de vertrouwenspersoon extra onder druk te staan, omdat ze verschillende kwaliteitsaspecten kennen in hun werk: professionaliteit, toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid. De vertrouwenspersoon is toegankelijk en wordt professioneel en betrouwbaar geacht, waardoor medewerkers melding maken van grensoverschrijdend gedrag. Maar hoe kan deze vertrouwenspersoon de onafhankelijkheid jegens de leidinggevende bewaren? En hoe kan de vertrouwelijkheid van formele en informele melders én de vertrouwenspersoon blijven staan als eenmaal de stap naar signalering wordt gezet? Deze afwegingen zullen in het dagelijkse vertrouwenswerk op blijven komen, waardoor het verstevigen van de positie van vertrouwenspersonen des te belangrijker is – via een focus op eigen professionaliteit en netwerk, maar óók via het verankeren van de rol van de vertrouwenspersoon in een organisatie, bijvoorbeeld door inzicht te krijgen in de waarde van het vertrouwenswerk door hier harde data over te verzamelen: door het vertrouwenswerk meer te tellen en hierover te vertellen.

In eerste instantie lijken bovenstaande vier kwaliteitsaspecten strijdig met het tellen en meten van vertrouwenswerk. Bij meten staan tenslotte waarden als nauwkeurigheid, precisie en openheid voorop. Ondanks dat dit in eerste instantie op gespannen voet lijkt te staan met de waarden van vertrouwenswerk stellen wij in dit essay dat juist voor het verder brengen van die kwaliteitsaspecten en het waarborgen van de kwaliteit van vertrouwenswerk het meten ervan behulpzaam kan zijn. Zoals uitgewerkt in het vierde hoofdstuk van dit essay stellen wij dat de tegenstellingen tussen vertrouwenswerk en het meten daarvan in praktijk kunnen worden gezien als *schijnbare* tegenstellingen, paradoxen. In praktijk is juist beide nodig: vertrouwelijkheid én openheid, toegankelijkheid én geslotenheid, onafhankelijkheid én betrokkenheid. Niet alleen zijn beide principes nodig, ze kunnen elkaar ook versterken. Zo kan het de ervaring van vertrouwelijkheid van het werk vergroten door open te zijn over hoe wordt omgegaan met gesprekken en meldingen en dus met vertrouwelijkheid. In het meten van vertrouwenswerk is dan ook steeds aandacht nodig voor beide principes. Beide moeten worden

erkend om de meerwaarde te kunnen benadrukken. Dat geldt ook voor aandacht voor incidenten of juist voor de trend: beide zijn nodig om de ander in perspectief te kunnen plaatsen. De enkele melding over een personeelsfeest kan net zo indicatief zijn over de ervaring van een veilige werkomgeving als het jarenlang volgen van het wel of niet voorkomen van pesterijen binnen een afdeling. Zij verdienen beide aandacht en reflectie binnen een organisatie, die via evenwichtig tellen en vertellen kan worden geboden.

Zoals gezegd staan bij meten waarden als precisie en nauwkeurigheid voorop. Dat geldt des te meer voor de vragen die worden gesteld als vertrouwenswerk wordt geteld: door hier scherp in te zijn, kan worden voorkomen dat bovenstaande principes in het geding komen. Juist bij vertrouwenswerk moet niet altijd álles door íedereen áltijd worden geteld en geduid. De zes vragen rondom tellen en vertellen zijn van belang: waarom tellen (en vertellen)? Wat wordt er geteld? Wanneer wordt er geteld? Hoe wordt er geteld? Wie telt er (mee)? En hoe wordt er geduid en beoordeeld, welk verhaal wordt zo verteld? Door deze vragen te stellen worden de paradoxen van de kernfuncties en kwaliteitsaspecten van vertrouwenswerk belicht, zoals weergegeven in onderstaande figuur 6 (p.62).

Als het meten van vertrouwenswerk niet hindert maar juist kan helpen, dient de vraag zich aan wat er dan gemeten moet worden. Kijkend naar recente – uitgebreid in de media besproken – cases en gepubliceerde rapporten kan worden gesteld dat vaak blijkt dat het hebben van een *vertrouwenspersoon* niet voldoende is om *vertrouwenswerk* in een organisatie te waarborgen. Het enkel meten van aspecten van de vertrouwenspersoon zal dus mogelijk niet voldoende zijn voor het meten van vertrouwenswerk. Ook andere aspecten van de organisatie kunnen daarvoor worden meegenomen. Denk aan de cultuur in de organisatie, de door medewerkers ervaren veiligheid, de omgang met gesprekken met en meldingen bij de vertrouwenspersoon. Deze en andere factoren blijken van belang naast het hebben van vertrouwenspersonen.<sup>16</sup> Het gaat hier om de vraag: hoe kunnen we vertrouwen op het vertrouwenswerk? Dat kan door vertrouwenswerk meer te laten zijn dan de verzameling van vertrouwenspersonen. Naast de mensen die als vertrouwenspersoon fungeren vraagt vertrouwenswerk ook iets van mensen in hun rol als collega en leidinggevende. Signalen, vragen, dilemma's kunnen ook bij hen terecht komen. Bij de extreme meldingen van ongewenst gedrag is het handelingsperspectief meestal wel duidelijk, maar de meeste situaties zijn niet zo extreem. Hoe gaat de organisatie om met dit 'schemergebied'<sup>17</sup>?



**Figuur 6. Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk verbeeld.**

Vertrouwen kan eveneens worden vergroot door over vertrouwenswerk te vertellen en het te tellen. Dat kunnen cijfers en verhalen zijn die laten zien dat er een integere organisatie staat – gezien het feit dat er open over wordt verteld – terwijl tegelijkertijd juist aandachtspunten worden gesignaleerd om te blijven verbeteren. Via die verhalen kunnen medewerkers – werkgevers en werknemers – meer begrip krijgen voor die grijze gebieden en inzien dat hun eigen bijdrage aan een veilige werkomgeving zinvol is.

Om te kunnen (blijven) vertrouwen op vertrouwenswerk is dus verankering, versterking en verbreding nodig:

- *Verankering* van de kwaliteiten van vertrouwenswerk in de waarden van de organisatie en in de cultuur;
- *Versterking* door het vertrouwenswerk te gaan tellen en er over te gaan vertellen op een manier die oog heeft voor de principes, polariteiten en paradoxen die het werk met zich meebrengt;
- En *verbreding* door het een onderwerp van meer dan de vertrouwenspersonen te maken – en ook dat kan door het inzichtelijk te maken en te koppelen aan andere indicatoren.

## Tot slot

Een organisatie die zich wil richten op het bieden van een gezonde, veilige en inclusieve werkomgeving kan dus geen *shortcut* nemen door simpelweg een vertrouwenspersoon aan te stellen en periodiek via cijfers te rapporteren over diens (te kwantificeren) werkzaamheden. Het tellen van vertrouwenswerk dient meer te zijn dan *box ticking*, zoals het aantonen dat er voldoende vertrouwenspersonen zijn voor het aantal fte in een organisatieonderdeel en hoe vaak zij een training hebben afgerond. Vertrouwenwekkend vertrouwenswerk behelst naast dat tellen immers het *vertellen*: hoe ervaren de vertrouwenspersonen hun taak? Voelen zij zich voldoende gesteund door de organisatie en door leidinggevenden? Zij krijgen wellicht een vast aantal uren vrijgesteld om hun vertrouwenswerk uit te voeren (tellen), maar is deze tijd passend en voldoende om hun werkomgeving te ondersteunen (support), collega's voor te lichten en richting leidinggevenden over deze ontwikkelingen te signaleren? Via het vertellen kunnen vertrouwenspersonen meer erkenning krijgen voor het belangrijke werk dat zij verrichten, maar krijgen leidinggevenden ook een meer volledig beeld van de status van hun organisatie als veilige werkomgeving? Het is immers het kwalitatieve verhaal dat het kwantitatieve meten ondersteunt en contextualiseert. Bovendien is vertellen nodig om de kwantitatieve data te kunnen duiden. Een toename aan gesprekken of meldingen kan op zichzelf meerdere dingen betekenen. Als er meer aandacht komt voor een veilige en inclusieve werkomgeving en de waarde die een organisatie daaraan hecht, kan dat betekenen dat er meer wordt gesproken met vertrouwenspersoon, maar dat kan paradoxaal genoeg dus bewijs zijn van een verhoogd gevoel van veiligheid: mensen voelen zich vertrouwd genoeg om een gesprek aan te vragen of iets te melden, daar waar het grensoverschrijdende gedrag eerst wellicht onder het tapijt werd geveegd. Het kan echter ook een verslechtering van de werkomgeving

betekenen. Naast het tellen (van het aantal gesprekken en meldingen) is er een aannemelijk verhaal nodig, een verhaal dat kan worden verteld over de data ondersteund met andere gegevens van de organisatie. Tellen gaat dus altijd gepaard met vertellen.

Naast dat vertellen over getelde aspecten over vertrouwenswerk nodig is, hebben we in dit essay ook laten zien dat vertellen over vertrouwenswerk zelf nodig is. De recente media-aandacht voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, discriminatie en intimidatie op de werkvloer laat zien dat de strijd die in de jaren '80 resulteerde in de aanstelling van vertrouwenspersonen nog lang niet gestreden is. De inzet van het vertellen over vertrouwenswerk is dat deze belangrijke functionaris binnen organisaties minder op zichzelf komt te staan en juist verankerd raakt. Door in openheid en evenwichtigheid te vertellen over de ingewikkeldheden, gevoeligheden en paradoxen van het vertrouwenswerk kan een toenemend gevoel van erkenning en veiligheid ontstaan binnen een organisatie: grensoverschrijdend gedrag kan immers past echt een halt worden toegeroepen als het niet alleen door leidinggeven en vertrouwenspersonen, maar juist ook door andere collega's wordt veroordeeld zodat het zo vroeg mogelijk kan worden gesignaleerd en voorkomen.



# Referenties

- 1 Zie onder andere woorden.org.
- 2 Redactie Het Gooi (29 januari 2022). Meer dan 10 miljoen views voor Boos-aflevering over The Voice. *AD*.
- 3 Tim Hofman/BOOS (20 januari 2022). BOOS: THIS IS THE VOICE. *YouTube*.
- 4 Sportredactie. (21 maart 2022). Marc Overmars bij presentatie Antwerp FC: 'Ik beloof dat wat bij Ajax is gebeurd, hier niet meer zal gebeuren'. *AD*.
- 5 Schmidt, C. (14 februari 2022). Meldingen over gedrag Gündogan komen van binnen de Volt-partij. *Trouw*.
- 6 NOS (29 maart 2022). Bestuur Volt zet Gündogan uit de partij. *NOS.nl*.
- 7 Smouter, K. & Koster, M. (29 april 2022). Ook in de jaren 70 werd Derksen al eens 'gecanceld' om zijn verhalen. *NRC*.
- 8 Amnesty.nl, *MeToo en mensenrechten*.
- 9 Voskuil, K. (8 februari 2019). Angstcultuur op ministerie Justitie en Veiligheid. *AD*.
- 10 Voskuil, K. (28 januari 2020). Klokkenluiders: Gevoelige informatie Justitie weggehouden bij Tweede Kamer. *AD*.
- 11 *NOS Nieuws* (15 juli 2022). Vrouwelijke ex-gedetineerde: 'Als ze de pik op je hebben, ben je de pineut'; Polder, M. (20 januari 2022). Alarm over intimidatiecultuur in gevangenis: 'Criminelen zetten zaken voort vanuit bajes'. *NH Nieuws*.
- 12 Aharouay, L. & Logtenberg, H. (3 oktober 2022). Onder bejubeld Kamervoorzitter Khadija Arib knakte de ene na de andere ambtenaar'. *NRC*.
- 13 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 61.
- 14 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant, p.39-40.
- 15 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant, p. 41.
- 16 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant, p. 42.
- 17 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant, p. 43.
- 18 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 1.
- 19 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 67-68.
- 20 Gedragscode Integriteit Rijk. *Stcrt*. 2019, nr. 71141.
- 21 *Arboportaal*. Vertrouwenspersoon. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/vertrouwenspersoon>
- 22 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant.
- 23 Goudsmit, R (9 februari 2022). Bij de vereniging van vertrouwenspersonen gaat de telefoon non-stop. *Trouw*; Toe Laer, E. (9 februari 2022). Topdrukte vertrouwenspersonen na wangedrag. *Het Financieele Dagblad*.
- 24 Van der Wal, C. (26 februari 2018). 'Je kunt niet elke werkrelatie met argusogen volgen'. *AD/Algemeen Dagblad*.
- 25 Van der Loo, H. & Beks, J. (2020). *Psychologische veiligheid, Zo vorm je vrijmoedige teams*. Amsterdam: Boom Uitgevers, p. 15.
- 26 Gedragscode Integriteit Rijk. *Stcrt*. 2019, nr. 71141, p. 27.
- 27 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 50-56.
- 28 Conceptvoorstel van wet van het lid Renkema tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon. *Kamerstukken II 2020/21, 35592, nr. 3 (MvT)*, p. 1.
- 29 Inspectie SZW (2016). *Ongewenste Omgangsvormen* (brochure).

- 30 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 17.
- 31 Conceptvoorstel van wet van het lid Renkema tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon. *Kamerstukken II 2020/21, 35592, nr. 3 (MvT)*, p. 4.
- 32 CAO Rijk (2022). Akkoord over CAO Rijk 2022-2024.
- 33 'The Care Act: safeguarding adults'. *Social Care Institute for Excellence*, <https://www.scie.org.uk/care-act-2014/safeguarding-adults/>
- 34 Zie bijvoorbeeld vrijwel elke Nederlandse universiteitswebsite.
- 35 Een uitzondering hierin is de dissertatie van Goosen (2013).
- 36 Oss, M. van (2022). Je had eerst bij mij moeten komen! Verkregen via <https://www.opleidingvertrouwenspersoon.nl/>.
- 37 Landelijke Eenheid Vertrouwenswerk (2022). Verkregen via <https://levjenv.nl/>.
- 38 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 4.
- 39 *Leidraad Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid* (2020). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, p. 6.
- 40 Informatieblad 'Een professionele vertrouwenspersoon helpt mee aan een gezonde en veilige werkomgeving'. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid i.s.m. CNV, GIMD, Hubert Consult, Inspectie SZW, Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, MKB-Nederland, VCP (Vakcentrale voor Professionals) & VNO-NCW 2021.
- 41 Goosen, C. (2013). *In vertrouwen... Een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie*. Antwerpen: Garant.
- 42 Naar: Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 65-66.
- 43 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid 2021, p. 5.
- 44 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 68.
- 45 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 4.
- 46 Wilmink, H. (2014). 'Verder op weg naar een professie voor de beleidsambtenaar?' *Bestuurskunde* afl. 23:4, p. 35, naar: Janssen, L. (2013). *Op weg naar een nieuwe ambtelijke status* (masterscriptie). Tilburg: Tilburg University.
- 47 Noordegraaf, M. (2005). 'Publieke professionals. De herwaardering van professionaliteit in publieke domeinen'. *Bestuurskunde*, afl. 7/8, p. 82, naar Wilensky, H. (1964). 'The Professionalization of Everyone?' *American Journal of Sociolog* afl. 70:2, p. 137-158; Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books; Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn*. Cambridge: Polity; Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity.
- 48 Noordegraaf, M. (2005). 'Publieke professionals. De herwaardering van professionaliteit in publieke domeinen'. *Bestuurskunde* afl. 7/8, p. 82.
- 49 Informatieblad 'Een professionele vertrouwenspersoon helpt mee aan een gezonde en veilige werkomgeving' (2021). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid i.s.m. CNV, GIMD, Hubert Consult, Inspectie SZW, Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, MKB-Nederland, VCP (Vakcentrale voor Professionals) & VNO-NCW.
- 50 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 12.
- 51 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 12.
- 52 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 7.

- 53 *Leidraad Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid* (2020). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, p. 11.
- 54 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 71-72.
- 55 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 19.
- 56 Zie bijvoorbeeld: Grootelaar, H.A.M., Hulst, J.E. & Van den Bos, K. (2019). 'Ervaren procedurele rechtvaardigheid'. In: De Groot, D. & Steenberghe, H. (red.). *De mondelinge behandeling in civiele zaken*. Den Haag: Boom Juridisch, p. 85-137.
- 57 Zoals eerder ook gedaan binnen literatuur over zorg en welzijn: Welschen, S.I. e.a. (2020). *Toegankelijkheid in divers perspectief, Bewoners, verbinders en professionals over de sociale basis in een ontwikkelingsbuurt*. Amsterdam: Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie, naar Boomstra, R., Wennink, J. & Uiterloo, G. (2003). 'Is er sprake van interculturele verlegenheid in de GGZ en verslavingszorg in Nederland? *Gedrag en Gezondheid* afl. 31 (3), p. 200-218.
- 58 Ook het Huis voor Klokkenluiders vindt goede gespreksruimtes een 'voorwaarde voor het vertrouwenswerk': *Kamerstukken II* 2018/19, 28844, nr. 183, p. 4.
- 59 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 11.
- 60 Zie meer algemeen over de waarde van diversiteit en inclusiviteit binnen organisaties: Çelik, S. (2018). 'Diversiteit in bestuurskundig perspectief'. *Bestuurskunde* afl. 27:4, p. 67-78.
- 61 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 12; *Kamerstukken II* 2018/19, 28844, nr. 183, p. 3-4.
- 62 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 37-38.
- 63 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 6.
- 64 *Kamerstukken II* 2018/19, 28844, nr. 163, p. 2.
- 65 Broekema, W.G., Van Eijk, C.J.A. & Torenvlied, R. (2018). 'The role of external experts in crisis situations: A research synthesis of 114 post-crisis evaluation reports in the Netherlands'. *International Journal of Disaster Risk Reduction* afl. 31, p. 20-29.
- 66 Leventhal, G.S. (1980). 'What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships'. In: Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R. (red.). *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, p. 27-55; Grootelaar, H.A.M., Hulst, J.E. & Van den Bos, K. (2019). 'Ervaren procedurele rechtvaardigheid'. In: De Groot, D. & Steenberghe, H. (red.). *De mondelinge behandeling in civiele zaken*. Den Haag: Boom Juridisch, p. 85-137.
- 67 Kuipers, G.M. (2021). *Beschadigd vertrouwen. Vertrouwenwekkend schadebeleid na door de overheid gefaciliteerde schade* (diss. Leiden). Deventer: Wolters Kluwer, p. 73-74, 480-486.
- 68 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 38.
- 69 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 11.
- 70 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 7, 39.
- 71 *Kamerstukken II* 2017/18, 34843, nr. 31, p. 6.
- 72 *Kamerstukken II* 2018/19, 28844, nr. 183, p. 4.
- 73 Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). 'Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust'. *Academy of Management Review* afl. 23(3), p. 393-404; PytlikZillig, L.M. & Kimbrough, C.D. (2016). 'Consensus on Conceptualizations and Definitions of Trust: Are We There Yet?' In: Shockley, E., Neal, T.M.S., PytlikZillig, L.M. & Bornstein, B.H. (red.). *Interdisciplinary Perspectives on Trust*. Cham: Springer.

- 74 *Gij zult openbaar maken* (2012). Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur; Scholtes, H.H.M. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid* (diss. Tilburg). Den Haag: Textera, p. 259.
- 75 Grimmelikhuijsen, S.G. (2012). *Transparency and trust. An experimental study of online disclosure and trust in government* (diss. Utrecht); Grimmelikhuijsen, S.G., Porumbescu, G. Hong, B. & Im, T. (2013). 'The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment'. *Public Administration Review* afl. 73(4), p. 575-586; De Vries, F., Zijlstra, W. & Grimmelikhuijsen, S.G. (2017). 'Wat is het effect van transparante toezichthouders op het vertrouwen van de burger? Een experimentele studie'. *Beleid en Maatschappij* afl. 44:1, p. 5-26.
- 76 Conceptvoorstel van wet van het lid Renkema tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon. *Kamerstukken II 2020/21, 35592*, nr. 3 (MvT), p. 14.
- 77 Sax, M. & Engelen, M. (2018). *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties, Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen* (i.o. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), p. 7.
- 78 *Kamerstukken II 2018/19, 28844*, nr. 183, p. 3.
- 79 Jong, I. de, Twist, M.J.W. van, Bressers, D. & Schram, J.M. (2018). *Gevoel voor getallen; Een zoektocht naar de politieke en psychologische dimensies van tellen in beleid*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 80 Twist, M.J.W. van, Delden, T.A.M. van & Jong, I. de (2020). *Oog voor het overige; Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de Rapportage Vreemdelingenketen 2018*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 81 Scott, J. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.
- 82 Broome, A., & Quirk, J. (2015). The politics of numbers: The normative agendas of global benchmarking. *Review of International Studies* afl. 41(5), p. 813-818;
- Thévenot, L. (2019). Measure for Measure: Politics of Quantifying Individuals to Govern Them. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung* afl. 44(2 (168)), p. 44-76.
- 83 Thévenot, L. (2019). Measure for Measure: Politics of Quantifying Individuals to Govern Them. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung* afl. 44(2 (168)), p. 44-76.
- 84 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 69.
- 85 Andersson, A. & Wagner, D. (2018). The Micro-Politics of Counting. In: Bartell, T. (red.). *Toward Equity and Social Justice in Mathematics Education*. (Research in Mathematics Education.) New York: Springer.
- 86 Scott, J. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.
- 87 Andersson, A. & Wagner, D. (2018). The Micro-Politics of Counting. In: Bartell, T. (red.). *Toward Equity and Social Justice in Mathematics Education*. (Research in Mathematics Education.) New York: Springer.
- 88 Tazzioli, M. (2015). The politics of counting and the scene of rescue. *Radical Philosophy* afl. 192, p. 2-6.
- 89 Thévenot, L. (2019). Measure for Measure: Politics of Quantifying Individuals to Govern Them. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung* afl. 44(2 (168)), p. 44-76; Bruno, I., Jany-Catrice, F. & Touchelay, B. (2016). *The Social Sciences of Quantification: From Politics of Large Numbers to Target-Driven Policies*. New York: Springer.
- 90 Martin, A. & Lynch, M. (2009). Counting Things and People: The Practices and Politics of Counting. *Social Problems* afl. 56(1), p. 243-266.
- 91 Bruno, I., Jany-Catrice, F. & Touchelay, B. (2016). *The Social Sciences of Quantification: From Politics of Large Numbers to Target-Driven Policies*. New York: Springer.
- 92 Martin, A. & Lynch, M. (2009). Counting Things and People: The Practices and Politics of Counting. *Social Problems* afl. 56(1), p. 243-266.
- 93 Martin, A. & Lynch, M. (2009). Counting Things and People: The Practices and Politics of Counting. *Social Problems* afl. 56(1), p. 243-266.

- 94 Twist, M.J.W. van, Delden, T.A.M. van & Jong, I. de (2020). *Oog voor het overige; Evaluatie van de totstandkoming van het incidentenoverzicht in de Rapportage Vreemdelingenketen 2018*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 95 Chin-A-Fat, N.M.H., Steen, M.A. van der, Twist, J.W.M. van & Scherpenisse, K.J. (2013). *Wedijveren om de wereldtop; Over de invloed van internationale ranglijsten*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 96 Kondratas, A. (1991). Estimates and public policy: The politics of numbers. *Housing Policy Debate* afl. 2(3), p. 629-647.
- 97 Norman, E.S. (2013). Who's counting? Spatial politics, ecocolonisation and the politics of calculation in Boundary Bay. *Area* afl. 45, p. 179-187.
- 98 Warren, K. W. (2000). "As White as Anybody": Race and the Politics of Counting as Black. *New Literary History* afl. 31(4), p. 709-726.
- 99 Chin-A-Fat, N.M.H., Steen, M.A. van der, Twist, J.W.M. van & Scherpenisse, K.J. (2013). *Wedijveren om de wereldtop; Over de invloed van internationale ranglijsten*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 100 Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* afl. 211(4481), p. 453-458; Cain, L.N., Kim, E.J. & Tanford, S. (2020). Hotel review framing and the "law of small numbers". *Journal of Consumer Behaviour* afl. 20(3), p. 501-511.
- 101 Hoeken, H. (2001). Anecdotal, Statistical, and Causal Evidence: Their Perceived and Actual Persuasiveness. *Argumentation* afl. 15, p. 425-437.
- 102 Cain, L.N., Kim, E.J. & Tanford, S. (2020). Hotel review framing and the "law of small numbers". *Journal of Consumer Behaviour* afl. 20(3), p. 501-511.
- 103 Alonso, W. & Starr, P. (1987). *The Politics of Numbers*. New York: Russel Sage Foundation.
- 104 Andreas, P. & Greenhill, K.M. (2011) *Sex, Drugs, and Body Counts: The Politics of Numbers in Global Crime and Conflict*. Ithaca: Cornell University Press.
- 105 Chin-A-Fat, N.M.H., Steen, M.A. van der, Twist, J.W.M. van & Scherpenisse, K.J. (2013). *Wedijveren om de wereldtop; Over de invloed van internationale ranglijsten*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- 106 Van Duinhoven, C. (2017). *Gids voor vertrouwenspersonen, Een praktische handleiding*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, p. 165.
- 107 Righton, N. & Bhikie, A. (16 april 2022). Het was wél onveilig voor vrouwen bij D66. Maar die conclusie hield de partijtop liever stil. *Volkskrant*.
- 108 Van Twist, M.J.W. & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, intern document.
- 109 Hood, C.C. & Jackson, M. (1991), *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth.
- 110 Van Twist, M.J.W. & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, intern document.
- 111 Brughmans, I. (2016), *Paradoxaal leiderschap*. Den Haag: Boom; Van Twist, M.J.W. & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, intern document.
- 112 Van Twist, M.J.W. & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, intern document.
- 113 Van Twist, M.J.W. & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, intern document.
- 114 Brughmans, I. (2016), *Paradoxaal leiderschap*. Den Haag: Boom.
- 115 *Programma Professionalisering Vertrouwenswerk JenV* (2021). Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, p. 1.
- 116 Deze verschillende aspecten werden recent belicht door een expertcommissie: *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap* (2022). Koninklijke Nederlandse Academie der Wetenschappen. Amsterdam.
- 117 Veldhuis, P. & Weeda, F. (14 juli 2022). De academische wereld blijkt per uitstek een plek waar persoonlijke grenzen worden overschreden. *NRC*.



# Eerder publiceerde de NSOB

**2022**

## **De stroom zoeken**

De energietransitie bezien vanuit ecosysteemperspectief

*Martijn van der Steen, Maarten Otto, Georgina Kuipers, Sander Oosterloo, Petra Ophoff, Alexander Woestenburg*

## **Signalen schatten**

Een lerend belevingsonderzoek naar de omgang met signalen door het ministerie van SZW in de Kinderopvangtoeslagaffaire

*Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Paul 't Hart*

## **Feitenreconstructie aanpak coronacrisis door VWS**

**augustus 2020 – februari 2021**

Een feitelijke tijdlijn naar de aanpak van de tweede golf van de coronacrisis door VWS

*Myrthe van Delden, Laura Schröer, Sebastian Wijnands, Nancy Chin-A-Fat, Petra Ophoff, Wiljan Hendrixx, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist*

## **Het einde voorbij: werken in een wijkend perspectief**

Een reflectie op het handelen van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de tweede golf van de coronacrisis

*Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Petra Ophoff, Myrthe van Delden, Wiljan Hendrixx, Laura Schröer, Nancy Chin-A-Fat*

## **Politiek is grenzenwerk**

Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen

*Martin Schulz, Paul Frissen, Henk den Uijl, Johan Oudega*

## **Strategisch vermogen (h)erkennen**

Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht

*Jorgen Schram, Sebastian Wijnands, Martijn van der Steen, Mark van Twist*

### **De achterkant van afpakken**

Reflecties op de Rotterdamse praktijk van (bestuurlijk) afpakken

*Jorren Scherpenisse, Henk den Uijl, Mark van Twist*

### **Leven in de Curve**

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de eerste golf van de coronacrisis

*Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Wiljan Hendriks, Nancy Chin-A-Fat,*

*Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Mark van Twist, Ilsa de Jong*

### **Feitenreconstructie aanpak coronacrisis door VWS**

Een feitelijke tijdlijn naar de aanpak van de eerste golf van de coronacrisis door VWS

*Nancy Chin-A-Fat, Wiljan Hendriks, Petra Ophoff, Jorren Scherpenisse,*

*Myrthe van Delden, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Ilsa de Jong*

### **Practical Wisdom in Governance**

Ambiguity, Politics and Democratization in Supervising Care Institutions

*Henk den Uijl*

## **2021**

### **Impliciete politiek**

Noord-Brabants erfgoed: een verhaal van stille sturing

*Paul Frissen, Henk den Uijl, Martin Schulz, Mark van Twist*

### **Hou zou Wim dat aanpakken?**

Verschil maken voor een veiligere stad door het bestuurlijk optreden van de gemeente Rotterdam

*Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Bruno Koopmans*

### **Leren van of door rapporten?**

Hoe de gemeente Rotterdam leert van raadsenquêtes en rekenkamerrapporten

*Mark van Twist, Hans Vermaak, Nancy Chin-A-Fat, Marije Huiting*

### **Wordt vervolgd!?**

Lessen over opzet en werking van het interdepartementale programma-directoraat-generaal Samenleving en COVID-19 (DGSC-19)

*Martin Schulz, Myrthe van Delden, Rixt de Jong, Mark van Twist*

### **Ondermijningsbewustzijn**

Aandacht voor de keerzijde van kansen bij de ontwikkeling van regionale bedrijvigheid

*Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Myrthe van Delden*

### **Kennis in meervoud**

Kennis voor de opgavegerichte aanpak van maatschappelijke problemen

*Martijn van der Steen, Andrea Frankowski*

### **Tussen staat en menselijke maat**

Handhaving in de sociale zekerheid

*Andrea Frankowski, Henk den Uijl, Wiljan Hendriks, Paul Frissen, Marije Huiting*

### **Aftreden of optreden**

Over schuld en symboliek bij wethouders in problemen

*Marije Huiting, Rixt de Jong, Paul Frissen, Martin Schulz*

### **Evalueerkunst**

Een praktische toepassing van het publieke waarde perspectief op het evalueren van beleid

*Scott Douglas, Jorren Scherpenisse, Marije Huiting, Martijn van der Steen*

### **Opgavegericht tegenwerken**

Over het meetbaar en merkbaar maken van werken aan de opgave

*Marije Huiting, Wiljan Hendriks, Mark van Twist*

### **Aandacht voor het alledaagse: 50 jaar milieubeleid in beeld**

Aanleiding voor dit boek is dat milieubeleid 50 jaar geleden voor het eerst institutioneel vorm kreeg in Nederland.

*Martijn van der Steen, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Bruno Koopmans*

## **2020**

### **De wijsheid van traag bestuur**

Provincie en ondermijning

*Myrthe van Delden, Paul Frissen, Jorgen Schram, Mark van Twist*

### **Het terugkerend verlangen naar regie**

Over de vraag hoe belangen van landbouw, natuur en vitaal platteland stevig te behartigen zijn in vele spelen met vele andere legitieme belangen

*Katrien Termeer, Geert Teisman, Martijn van der Steen, Laura Schröer*

### **Onzichtbaar, maar onmisbaar**

Lessen over samenwerking in de executieketen bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)

*Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist*

### **Omgaan met onvoorspelbaarheid**

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen

*Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist*

### **Actuele kwestie, klassieke afweging**

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid

*Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist*

### **Legitimiteit gezocht**

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces

*Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans*

### **Omgaan met verlies in transities**

Voorbij een focus op koplopers

*Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröer*

### **Meer waarde(n) van screenen**

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak

*Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen*

### **Samenhang vraagt sturing**

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie

*Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas, Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans*

***Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)***

**COLOFON**

© 2022

ISBN NUMMER

978-90-832838-3-8

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

---

# Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

[www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)

## Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.